Siti Rodliyah

SUPERVISI PENDIDIKAN & PEMBELAJARAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd

SUPERVISI PENDIDIKAN & PEMBELAJARAN

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufiq, hidayah dan maunah-Nya sehingga penulisan buku "Supervisi Pendidikan dan Pembelajaran" ini dapat terselesaikan. Buku ini di tulis dengan tujuan untuk menambah literatur bagi mahasiswa S.1 khususnya Jurusan Tarbiyah dan S.2 Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pendidikan mengenai pengetahuan tentang tugas supervisor dalam memberikan supervisi kepada supervise.

Penulis berharap semoga buku ini selalu bermanfaat bagi kepala sekolah/madrasah, dan guru atau siapa saja yang membutuhkan untuk perbaikan, pengembangan, dan peningkatan kualitas/mutu pendidikan di Indonesia. Karena isi buku ini membahas tentang teori dan konsep supervisi pendidikan, supervisi pembelajaran, supervisi akademik, supervisi manajerial, supervisi kolegial, dan tugas supervisor yang tentunya membekali calon pengawas dan calon kepala sekolah, bahkan yang sudah menjadi pengawas dan kepala sekolah untuk mengetahui bagaimana menjadi pengawas dan kepala sekolah yang profesional yang memiliki kompetensi, komitmen, dan kridibilitas tinggi.

Buku ini terbit tentunya atas bantuan dari berbagai pihak. Untuk

itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada jajaran pimpinan STAIN Jember, khususnya Ketua STAIN Jember, Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., dan Wakil Ketua Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan, H. Nur Solikin, S. Ag., MH atas apresiasi dan kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk ikut berpartisipasi dalam program GELARKU periode kedua tahun 2014 yang pembiayaannya bersumber dari DIPA STAIN Jember Tahun 2014, Nomor: SP-DIPA-025.04.2.423786/2014, tertanggal 5 Desember 2013.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya juga disampaikan kepada tim pengelola STAIN Press Jember, khususnya kepada Bapak Muhibbin, M.Ag, Bapak Nukman Hakim, S.Pd.I, dan Bapak Muhammad Faishol, M.Ag dan lain-lain, yang telah berkenan mengedit dan me-*layout* sehingga buku ini bisa terwujud sebagai salah satu upaya penyediaan buku-buku sumber yang terkait dengan perkuliahan.

Disadari buku ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis sangat berharap kritik dan saran yang konstruktif dari kolega dan para ahli dalam rangka penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Semoga buku ini bermanfaat khususnya bagi mahasiswa jurusan tarbiyah dan Pascasarjana STAIN Jember di mana saja berada. Amiin.

Jember, Juni 2014

Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd

PENGANTAR
KETUA STAIN JEMBER

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, Dzat Yang Maha Memberi atas segala limpahan nikmat, karunia dan anugerah pengetahuan kepada hamba-Nya. Sholawat serta salam semoga tetap dicurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para saha-batnya yang telah mengarahkan umat manusia kepada jalan yang benar melalui agama Islam.

Program GELARKU, Doktorisasi, Penambahan Program Studi (Prodi), dan program lainnya yang digelar di setiap unit adalah upaya untuk menyambut peningkatan status STAIN Jember menjadi IAIN. Boleh dikatakan, berbagai program diakselerasikan dengan kekuatan sumber daya manusia di kampus yang memang sudah selayaknya "alih status" dari yang ada.

Program Gerakan Lima Ratus Buku (GELARKU) ini terlahir dari semangat untuk menumbuhkan iklim akademik di kalangan civitas akademika, termasuk tenaga kependidikan. Dan program GELARKU perio-

de 2014 ini merupakan program periode kedua sejak dicanangkan sebagai program unggulan tahun 2013. Karenanya, GELARKU merupakan program baru yang dimaksudkan untuk memberikan target yang jelas terhadap karya akademik yang dapat dihasilkan warga kampus. Hal ini sekaligus mendorong semua warga kampus untuk terus berkarya. Gelarku merupakan rangkaian dari program yang sudah kami canangkan, yakni "Doktorisasi di Kampus Santri", sebagai salah satu ukuran bahwa di masa kepemimpinan kami tidak ada lagi dosen yang bergelar magister.

Diakui atau tidak, perguruan tinggi bukan sekedar lembaga pelayanan pendidikan dan pengajaran, tetapi juga sebagai pusat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. STAIN Jember sebagai salah satu pusat kajian berbagai disiplin ilmu keislaman, selalu dituntut terus berupaya menghidupkan budaya akademis yang berkualitas bagi civitas akademikanya.

Untuk itu, dalam kesempatan ini, saya mengajak kepa-da seluruh warga kampus untuk memanfaatkan program GELARKU ini sebagai pintu kreatifitas yang tiada henti dalam mengalirkan gagasan, pemikiran, ide-ide segar dan mencerdaskan untuk ikut memberikan kontribusi dalam pembangunan peradaban bangsa. Siapapun, anak bangsa memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam menata bangunan intelektual melalui karya-karya besar dari kampus Mangli.

Namun demikian, terdapat dua parameter untuk menilai kualitas karya akademik. *Pertama,* produktivitas karya-karya ilmiah yang dihasilkan sesuai dengan latar belakang kompetensi keilmuan yang dimiliki. *Kedua,* apakah karya-karya tersebut mampu memberi pencerahan kepada publik, yang memuat ide energik, konsep cemerlang atau teori baru. Maka kehadiran buku ilmiah dalam segala jenisnya bagi dosen, mahasiswa dan karyawan merupakan sebuah keniscayaan.

Pada kesempatan ini, kami sampaikan apresiasi positif kepada para dosen, mahasiswa, dan karyawan yang telah mencurahkan segala pikiran untuk menghasilkan karya buku dan kini diterbitkan STAIN Jember Press. Salam hangat juga kepada warga "Kampus Mangli" yang merespon cepat program yang kami gulirkan, yakni Gerakan Lima Ratus Buku (GELARKU) sebagai ikhtiar kami menciptakan iklim akade-

mik, yakni menghasilkan karya dalam bentuk buku.

Karya buku ini akan terus berlangsung dan tidak boleh berhenti. Sebab, buku adalah "pintu ilmu" yang dengan buku kita bisa membuka gerbang peradaban bangsa. Buku adalah jembatan untuk meluaskan pemahaman, mengkonstruksi pemikiran, dan menajamkan akal analisis terhadap beragam fenomena yang ada di sekitar hidup dan kehidupan kita.

Dan tentu saja, karya-karya yang ditulis oleh berbagai pihak diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan atau dunia akademik bersamaan dengan program GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) yang dicanangkan STAIN Jember dalam lima tahun ke depan. Program GELARKU ini diorientasikan untuk meningkatkan ik-lim akademis di tengah-tengah tantangan besar tuntutan publik yang menginginkan "*referensi intelektual*" dalam menyikapi beragam problematika kehidupan masyarakat di masa-masa mendatang.

Akhirnya, kami ucapkan selamat kepada para penulis buku yang ikut memperkaya Gelarku sebagai program intelektualitas. Dengan harapan, STAIN Jember makin dikenal luas, tidak hanya skala nasional, tetapi juga internasional. Dan, yang lebih penting, beraneka "warna pemikiran" yang terdokumentasi dalam buku ini menjadi referensi pembaca dalam membaca setiap problematika kehidupan.

Jember, Juni 2014
Ketua STAIN Jember

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM

Dr. Hj. SITI RODLIYAH, M.Pd.

DAFTAR ISI

Bidayatul Hidayah

MOJOGENENG – JATIREJO
MOJOKERTO – JAWA TIMUR

BAB I

KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN SUPERVISI

Sebelum membahas tentang pengertian supervisi pendidikan terlebih dahulu dibahas pengertian supervisi secara umum. Supervisi berasal dari bahasa latin *supervideo* yang berarti *oversee* atau mengawasi (Olivia: 1984). Secara terminologi, Wiles (1967) mendefinisikan dengan aktivitas pelayanan yang dilakukan untuk membantu dalam melaksanakan pekerjaan agar memperoleh hasil yang lebih baik. Pada bagian lain, Wiles juga menyatakan bahwa supervisi merupakan bantuan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kegiatan belajar mengajar agar memperoleh hasil yang lebih baik. Neagley dan Evans (1980) mendefinisikan supervisi adalah bantuan yang diberikan kepada guru untuk meningkat kan kualitas pembelajaran, pendidikan, dan kurikulum.

Istilah supervisi merupakan hasil terjemahan dari kata *"Supervision"* mempunyai akar kata *"super*" berarti "*greater or more than usual*", sedang kan *vision* berarti *ability to see.* Dengan demikian su-

pervisi diartikan sebagai kemampuan untuk melihat yang lebih dari biasanya (Proter: 1983).

Mantja (2000) mendefinisikan supervisi adalah semua usaha yang dilakukan untuk membantu atau melayani guru agar dapat mengembangkan, memperbaiki, dan bahkan meningkatkan pengajaran, serta dapat menyedia kan kondisi belajar yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dengan demikian pertanggungjawaban supervisi pembelajaran itu mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan kurikulum, dan pembelajaran (Oliva, 1984).

Menurut Sahertian (2000), supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

Dalam *Dictionary Of Education,* Good Carter (1959) yang dikutip oleh Sahertian (2000: 17) memberi pengertian bahwa "supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru yang lebih professional, serta menseleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran". Mc Merney (1951: 1) dalam Sahertian (2000: 17) "melihat supervisi itu sebagai usaha sebagai suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran". Pendapat lain dikemukan oleh Glickman (1981) yang dikutip oleh arni Muhammad dkk, (2000: 6) menjelaskan bahwa "supervisi adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran

Selanjutnya Kimbal Wiles dalam bukunya *supervision for better scholl* yang dkutip oleh Soetopo (1982: 40) mengartikan supervisi dengan *"supervision is a service activity that exist to help teachers to their job better"* disini Kimbal lebih mengutamakan pelayanan se-

orang guru yang dilaksananankan sedemikian rupa sehingga mereka dapat bekerja lebih dari baik. Pendapat lain juga dikemukakan Pidarta (1992: 5) bahwa hakikat supervisi merupakan suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada Guru-guru dan personil sekolah lainnya, tujuannya menangani masalah belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Dengan demikian para siswa akan dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat

Dalam konsep kuno supervisi disamakan dengan inspeksi dalam artian mencari kesalahan. Sedangkan dalam konsep modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar sebagai bantuan bagi guru untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar. Namun kenyataannya di masyarakat, masih banyak orang beranggapan bahwa supervisi pendidikan masih identik dengan pengawasan yang bersifat inspeksi. Akibatnya tingkah laku seperti rasa kaku, ketakutan pada atasan, tidak berani berinisiatif, bersikap menunggu instruksi, dan birokratis lainnya bagi para guru. Selain itu secara empirik dimasyarakat, masih banyak orang beranggapan bahwa supervisi pendidikan edentik dengan pengawasan yang berbau inspeksi. Jabatan-jabatanpengawasan yang ditugasi membantu guru dalam melaksanakan tugas mengajar pada sekolah dasar disebut penilik sekolah berkedudukan di kantor dinas pendidikan kecamatan, sedangkan pada tingkat SLTP, SLTA dan sekolah kejuruan disebut pengawas sekolah yang berkedudukan pada kantor pendidikan di Kabupaten/kota.

Sesungguhnya konsep supervisi pada awalnya adalah adanya kebutuhan sesuatu dalam landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan kreatifitas yang tinggi.

Secara umum supervisi berarti upaya bantuan kepada guru agar guru dapat membantu para siswa belajar untuk menjadi lebih baik. Supervisi merupakan gabungan dari kata super yang berarti luar biasa, istimewa, atau lebih dari yang lain, sedangkan visi artinya kemampuan untuk melihat persoalan jauh ke depan, dengan demikian supervisi adalah suatu pandangan yang luar biasa yang melihat permasalahan

jauh melampaui batas waktu sekarang sampai yang akan datang.

Supervisi sebagai aktivitas yang dirancang untuk memperbaiki pengajaran pada semua jenjang persekolahan, berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan anak supervisi juga merupakan bantuan dalam perkembangan dari belajar mengajar dengan baik (Kimbal Willes, 1983), dari sudut manjerial supervisi adalah usaha menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing guru secara terus menerus baik individu maupun kolektif agar memahami secara efektif pelaksanaan aktivitas mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara Kontinyu. Kemudian supervisi pendidikan menkoordinasi, menstimulir, dan mengarahkan perkembangan guru Brigs dalam (Sagala: 2007).

Dengan demikian supervisi diberikan kepada guru untuk mendukung keberhasilan belajar siswa, meskipun supervisi sering diterjemahkan sebagai pengawasan namun memiliki arti khusus yaitu “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Kimbal Wiles dalam Saiful Sagala (2010) menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi-situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreatifitas guru, memberi dukungan dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan sekolah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Burton mengemukakan bahwa supervisi sebagai usaha bersama untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan belajar siswa.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian supervisi adalah kegiatan membina dan membantu pertumbuhan agar setiap guru mengalami peningkatan pribadi dan profesinya.

B. PENGERTIAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Apabila supervisi dikaitkan dengan pendidikan, maka muncullah istilah supervisi pendidikan yang artinya pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksud adalah berupa bimbingan atau tuntutan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya (Amatembun: 1991).

Supervisi pendidikan adalah proses pemberian bantuan kepada guru/staf sekolah untuk memperbaiki atau mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, dengan kata lain supervisi pendidikan adalah suatu proses pemberian layanan, bimbingan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun kelompok dalam rangka memperbaiki pengajaran guru di kelas yang mencakup segala aspek tugas pengajaran yang dilakukan guru.

Dalam kamus *Dictionary of Education* (Good Carter: 1973) istilah supervisi pendidikan adalah upaya memimpin guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimuler, seleksi, pertumbuhan jabatan dan pengembangan guru-guru, dan memperbaiki tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode dan evaluasi pengajaran.

Menurut Wiles (1985) supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah yang lebih baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pengajaran dan atau pembelajaran pada semua tingkatan organisasi.

Neagley dan Evans (1980) mendefinisikan supervisi pendidikan adalah bantuan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, pendidikan, dan kurikulum. Pada bagian lain Wiles (1956: 8) menyatakan bahwa supervisi pendidikan adalah suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran yang lebih baik. Supervisi pendidikan menurut Burton dan Brueckner (1955) adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.

Sergiovani dan J. Starrat (1979) mengatakan bahwa pengertian dalam batasan yang lebih luas supervisi pendidikan mencakup semua fungsi dan masalah relevansinya dengan peningkatan prestasi kerja di lembaga kependidikan, khususnya di sekolah. Ia juga mengemukakan sebagai aktivitas yang dilakukan personil sekolah yang ada hubungannya dengan orang dewasa dan benda-benda untuk memelihara atau mengubah cara kerja sekolah yang berpengaruh langsung terhadap

proses pembelajaran, dan digunakan untuk meningkatkan aktivitas belajar.

Berdasarkan beberapa kutipan para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi pendidikan adalah proses pemberian bantuan kepada guru/staf sekolah untuk memperbaiki atau mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, dengan kata lain supervisi pendidikan adalah suatu proses pemberian layanan, bimbingan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun kelompok dalam rangka memperbaiki pengajaran guru di kelas yang mencakup segala aspek tugas pengajaran yang dilakukan guru.

C. TUJUAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Secara kongkrit supervisi memiliki sejumlah tujuan, yang sekaligus merupakan tugas-tugas khusus seorang supervisor di bidang pendidikan dan pengajaran. Burton dan Bruckner dalam Sergiovani (1979) telah merumus kan tujuan khusus supervisi atau yang disebut mereka sebagai tujuan langsung supervisi *(The immediate purpose of supervision)*, yakni: mengem bangkan "setting" belajar mengajar yang lebih baik secara kooperatif. Tujuan tersebut mereka perinci lagi menjadi beberapa tujuan yang lebih kongkrit yaitu:

1. Supervisi, dengan segala ikhtiarnya, berusaha mencari dan mengembang kan metode belajar mengajar.
2. Supervisi, diarahkan pada penciptaan iklim psikis lingkungan belajar mengajar yang menyenangkan.
3. Supervisi mengkondisikan/mengintegrasikan semua usaha pendidikan dan bahan yang disediakan secara terus menerus.
4. Supervisi akan mengerahkan kerja sama seluruh staf dalam memenuhi kebutuhan mereka, maupun situasi yang dihadapi, memberikan kesempatan yang lebih luas untuk bertumbuh dalam jabatan dengan jalan melakukan perbaikan-perbaikan dan tindakan pencegahan terhadap kesulitan-kesulitan pengajaran yang muncul, serta memikul tanggung jawab yang baru.
5. Supervisi akan membantu, membangkitkan semangat memimpin dan mengembangkan daya kreativitas yang ada.

Tujuan supervisi pendidikan di Indonesia tidak lepas dari tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam arti manusia yng beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Tujuan nasional ini akan berimplikasi yang luas terhadap tujuan supervisi pembelajaran itu sendiri yang pada hakekatnya mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan nasional secara komprehensip.

Glickman (1985) mengemukakan bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar murid-muridnya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan. Sahertian dan Mataheru (1981) mengemukakan bahwa tujuan supervisi adalah: (1) membantu para guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, (2) membantu para guru dalam membimbing pengalaman belajar, (3) membantu para guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) membantu para guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid, (5) membantu para guru dalam menggunakan alat-alat dan metode mengajar, (6) membantu para guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, (7) membantu para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi (jabatan), (8) membantu para guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya, (9) membantu para guru agar lebih mudah menga dakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber masyarakat dan seterusnya, dan (10) membantu para guru agar waktu dan tenaganya dicurah kan sepenuhnya dalam membina sekolah.

Selain itu Sahertian dan Mataheru (1981) juga mengemukakan tujuan supervisi ialah mengembangkan situasi belajar yang lebih baik dan efektif. Usaha perbaikan belajardan mengajar ditujukan pada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu: pembentukan pribadi anak yang utuh dan maksimal.

Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna mem-

perbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum (Oliva: 1984), terkandung makna bahwa kepala sekolah adalah petugas pimpinan atau supervisor yang membantu guru secara individual atau kelompok, untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum. Oliva masih menambahkan satu bidang supervisor, yaitu aspek pengembangan guru. Sedangkan Neagly dan Evans (1980) lebih menekankan aspek bantuan pada pengajaran guru dan pembelajaran murid, disamping perbaikan kurikulum.

Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan komitmen *(commitmen)* atau kemauan *(willingness)* atau motivasi *(motivation)* guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Muhtar & Iskandar (2013) memaparkan tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan mendorong semangat pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.
2. Agar pendidik dan tenaga kependidikan berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan dalam penyelenggaraan pendidikan.
3. Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam kemajuan proses pembelajaran.
4. Membina kerjasama yang harmonis antara pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik dalam berbagai kegiatan pendidikan.

Melihat ruang lingkup tugas dan peran supervisor berdasarkan konsep supervisi di atas, maka para kepala sekolah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan atau latihan tertentu, agar mereka siap menjalankan peran dan tanggungjawab mereka dengan sebaik-baiknya. Pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan dan latihan ini merupakan model utama baginya dalam melaksanakan peranan, tugas dan tanggung jawab yang

telah dibebankan kepadanya.

D. FUNGSI SUPERVISI PENDIDIKAN

Dalam mencapai tujuan-tujuan supervisi, supervisi memiliki kegiatan-kegiatan pokok yang selanjutnya disebut dengan fungsi supervisi. Wiles dan Lovel (1975) menyebutkan bahwa ada tujuh fungsi supervisi yaitu: (1) mengembangkan tujuan, (2) mengembangkan program, (3) koordinasi dan pengawasan, (4) motivasi, (5) pemecahan masalah, (6) pengembangan profe sional, dan (7) penilaian keluaran pendidikan.

Swearingan dalam Shertian & Mataheru (1981) merinci fungsi supervisi sebagai berikut: (1) mengkoordinasikan semua usaha sekolah, (2) memperlengkapi kepemimpinan kepala sekolah, (3) memperluas pengalaman guru, (4) menstimuler usaha-usaha yang kreatif, (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (6) menganalisis situasi belajar mengajar, (7) memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf, dan (8) meng integrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru mengajar.

Sedangkan Sergiovani (1987) mengatakan ada tiga fungsi supervisi pendidikan di sekolah, yaitu fungsi pengembangan, fungsi motivasi dan fungsi kontrol.

1. Fungsi pengembangan, berarti supervisi pendidikan apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan keterampilan guru dalam mengelola proses pemebelajaran.
2. Fungsi motivasi, berarti supervisi pendidikan apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat menumbuhkan motivasi kerja guru.
3. Fungsi kontrol, berarti supervisi pendidikan apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya memungkinkan supervisor (kepala sekolah dan pengawas sekolah) melaksanakan kontrol terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru.

Selain itu Sahertian dan Mataheru (1981) mengungkapkan bahwa fungsi supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu:

1. Fungsi utama ialah membantu sekolah yang sekaligus mewakili

pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yaitu mem bantu mengembangkan potensi individu peserta didik.

2. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dalam membina para guru dan staf personalia agar keinginan bekerja dan mengajar meningkat dengan baik dan dalam mengadakan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta mempelopori kemajuan masyarakat sekitar.

Sedangkan menurut Asmani (2012: 31) fungsi supervisi pendidikan dipaparkan sebagai berikut:

1. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan.
3. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin dan membimbing.

E. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut:

1. **Ilmiah**, yang mencakup unsur-unsur:
   a. Sistematis artinya supervisi dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
   b. Obyektif artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
   c. Menggunakan alat *(instrumen)* yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. **Demokratis,** yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. **Kooperatif,** seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
4. **Konstruktif,** dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta men-

dorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya (Hendyat & Wasty, 1988).

Sebagai seorang supervisor tidak sedikit masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu dalam usaha memecahkan masalah ini hendaknya berpegang teguh pada Pancasila yang merupakan prinsip asasi dan merupakan landasan utama dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai supervisor.

Willem mantja (2000) mengemukakan prinsip utama dan karakteristik supervisi sekolah modern antara lain; (1) mengutamakan pemantapan dan pemeliharaan hubungan insani yang memuaskan antara semua staf, (2) supervisi harus demokratik dalam arti dinamik, sensitif dan penuh pengertian, (3) komprehensif, untuk seluruh organisasi sekolah baik secara vertikal maupun horizontal, dan (4) berkesinambungan.

Brueckner dalam Sergiovani dan Starrat (1982) menyebutkan bah wa prinsip-prinsip supervisi adalah (1) sensitif terhadap upaya yang dilakukan dalam pencapaian tujuan, (2) *rescpect* atau memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perbedaan individu dari orang yang disupervisi, (3) mengusahakan terjadinya pertumbuhan dengan tetap memperhatikan kerjasama dengan menghindari pertentangan, (4) dapat merangsang tumbuhnya inisiatif dan tanggungjawab yang tinggi terhadap pihak yang disupervisi, (5) ilmiah dan memakai prosedur yang tepat, (6) menciptakan peluang atau kesempatan yang seluas-luasnya bagi tumbuh ide-ide atau gagasan-gasan yang orsinil, dan (7) memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi hasil.

Marks dalam Nurtain (1989) menguraikan prinsip-prinsip supervisi yang harus dihasilkan oleh supervisor adalah: (1) orang harus memahami dengan jelas pekerjaannya, (2) orang harus mempunyai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya, (3) pekerjaan yang jelek diberi kritik yang membangun, (4) orang hendaknya memperoleh kesempatan untuk memper lihatkan bahwa mereka mampu memangku tanggungjawab yang lebih besar, (5) orang hendaknya di dorong untuk memperbaiki dirinya, (6) orang hendak nya bekerja di lingkungan yang

sehat dan aman.

Jerry H., Makawimbang (2011: 76) mengungkapkan secara sederhana prinsip-prinsip supervisi pendidikan sebagai berikut;

1. Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada fihak yang disupervisi.
2. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
3. Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
4. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana.
5. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan asas hubungan pribadi.
6. Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi.
7. supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala sekolah.

Sedangkan Asmani (2012: 41-43) memaparkan sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan supervisor dalam menjalankan tugasnya yaitu:

1. **Prinsip Dasar/Fundamental**

   Prinsip dasar/fundamental adalah prinsip yang menganjurkan agar setiap pemikiran, sikap, dan tindakan supervisor harus berdasarkan pada norma-norma yang kokoh seperti Pancasila sebagai falsafah negara.

2. **Prinsip Praktis**

   Prinsip praktis adalah prinsip yang harus dilakukan oleh supervisor pada saat melakukan tugas supervisi. Prinsip praktis dibedakan menjadi dua yaitu prinsip positif dan prinsip negatif. Yang dimaksud dengan prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut kita ikuti, sedangkan prinsip negatif adalah prisip yang merupakan larangan bagi kita.

   a. **Prinsip-Prinsip Positif**

      Yang dimaksud dengan prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut kita ikuti antara lain:

      a) Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kope-

ratif.

b) supervisi harus kreatif dan konstruktif
c) Supervisi harus *scientific* (ilmiah) dan efektif
d) Supervisi harus dapat memberi perasaan aman kepada guru-guru
e) Supervisi harus berdasarkan kenyataan
f) Supervisi harus memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.

b. Prinsip-Prinsip Negatif

Prinsip negatif adalah prinsip yang tidak boleh dilakukan oleh supervisor pada saat melaksanakan tugas supervisi karena akan menghambat proses supervisi. Prinsip ini sekaligus merupakan larangan bagi kepala sekolah sebagai supervisor, adalah sebagai berikut:

a) Seorang supervisor tidak boleh bersikap otoriter.
b) Seorang supervisor tidak boleh mencari kesalahan pada guru-guru.
c) Seorang supervisor bukan inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
d) Seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih dari guru-guru oleh karena jabatannya.
e) Seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil ke dalam cara-cara guru mengajar.
f) Seorang supervisor tidak boleh lekas kecewa, bila ia mengalami kegagalan.

Senada dengan yang dikemukakan Asmani Briggs dalam Amantembun (1975) juga membedakan prinsip-prinsip supervisi menjadi dua macam yaitu: prinsip-prinsip yang bersifat fundamental dan prinsip-prinsip yang bersifat praktis hendaklah: (1) progresif, (2) dilaksanakan secara bertahap tapi dengan ketekunan, (3) supervisi hendaklah selalu memperhitungkan kesanggupan dan sikap orang-orang yang disupervisi, bahkan juga prasangka yang dimiliki, (4) supervisi hendaklah yang sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (5) supervisi

hendaknya obyektif dan sanggup mengevaluasi diri sendiri.

Dalam menunjang sifat praktis dan fundamental di atas, maka pelak sanaan supervisi sejauh mungkin menghindari akses dan prinsip-prinsip negatif yang tidak boleh dilakukan oleh supervisor dalam melaksana kan tugasnya, misalnya seperti supervisi tidak boleh dilaksanakan dengan menca ricari kelemahan guru-guru mendogmasi guru, tidak memberikan dukungan, dan sebagainya.

F. TEKNIK-TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN

Menurut Sergiovani (1987) Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Dalam hal ini meliputi pertemuan staf, kunjungan supervisi, buletin profesional, perpustakaan profesional, laboratorium kurikulum, penilaian guru, demonstrasi pembela jaran, pengembangan kurikulum, pengambangan petunjuk pembelajaran, darmawisata, lokakarya, kunjungan antarkelas, bacaan profesional, dan survei masyarakat-sekolah.

Sergiovani (1983) menyatakan bahwa apabila dilihat dari cara menghadapi guru yang dibimbing, teknik supervisi dapat dibedakan menjadi teknik langsung dan tidak langsung. Teknik langsung yaitu antara supervisor dengan guru yang dibimbing berkomunikasi secara langsung, misalnya dengan: (1) menyelenggarakan rapat guru, (2) menyelenggarakan workshop. (3) mengunjungi kelas, (4) mengadakan *conference*. Sedangkan teknik tidak langsung misalnya dengan: (1) melalui bulletin board, (2) melalui quastioner, (3) membaca terpimpin.

Pidarta (1986) menyebutkan ada sebelas macam teknik supervisi pengajaran yaitu: (1) observasi kelas, (2) kunjungan kelas, (3) pertemuan formal, (4) pertemuan informal, (5) rapat guru, (6) supervisi yang di-rencanakan, (7) supervisi klinis, (8) teknik supervisi teman sebaya, (9) teknik memakai pendapat siswa, (10) teknik mengunjungi sekolah yang lain, (11) teknik melalui pertemuan pendidikan.

Sahertian dan Mataheru (1981) menyampaikan bahwa teknik supervisi pendidikan berdasarkan jumlah kliennya dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara kelompok *(group devices*) dan secara individual *(individual devices).* Secara perorangan dapat dilakuakn deng-

an cara: (1) kunjungan ke kelas *(classroom visitation),* (2) observasi kelas *(classroom observation*), (3) percakapan pribadi *(individual conference*), 4) saling mengunjungi kelas *(inter visitation)* dan (5) menilai diri sendiri *(self evaluation check list).*

Sedangkan secara kelompok dapat dilakukan dengan cara: (1) orientasi bagi guru baru *(orientation meeting new teacher*), (2) panitia penyalenggara, (3) rapat guru, (4) studi kelompok antar guru, (5) diskusi sebagai proses kelompok, (6) tukar menukar pengalaman, (7) lokarya (*workshop*), (8) diskusi panel, (9) seminar, (10) symposium, (11) *demonstation teaching*, (12) perpus takaan jabatan, (13) bulletin supervisi, (14) membaca langsung *(directed reading*), (15) mengi kutikursus, (16) organisasi jabatan *(profes sional organization*), (17) *curriculun laboratory,* (18) perjalanan sekolah untuk anggota *(field trips).*

Senada dengan pendapat Sahertian dan Frans Mataheru, Gwyn (1961), mengatakan bahwa teknik-teknik supervisi itu bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu. teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.

1. **Teknik Supervisi Individual**

   Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi yang dikelompokkan sebagai teknik individual meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, dan menilai diri sendiri. Berikut ini dijelaskan pengertian-pengertian dasarnya secara singkat satu persatu.

   a. **Kunjungan Kelas**

      Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tujuan kunjungan ini adalah semata-mata untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah mereka di da-

lam kelas. Melalui kunjungan kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang mereka alami. Menganalisisnya secara kritis dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif pemecahannya. Kunjungan kelas ini bisa dilaksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, dan bisa juga atas dasar undangan dari guru itu sendiri.

Ada empat tahap kunjungan kelas. *Pertama,* tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas. *Kedua,* tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung. *Ketiga,* tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi, sedangkan tahap *terakhir* adalah tahap tindak lanjut.Ada beberapa kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu: (1) memiliki tujuan-tujuan tertentu; (2) mengungkap kan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru; (3) menggunakan instrumen observasi tertentu untuk mendapatkan daya yang obyektif; (4) terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian; (5) pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses belajar mengajar; (6) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

b. Observasi Kelas

Observasi kelas secara sederhana bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobyektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Secara umum, aspek-aspek yang diamati selama proses pembelajaran yang

sedang berlangsung adalah:

1) usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran
2) cara penggunaan media pengajaran
3) reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar
4) keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persia pan observasi kelas; (2) pelaksanaan observasi kelas; (3) penutupan pelaksanaan observasi kelas; (4) penilaian hasil observasi; dan (5) tindak lanjut.Dalam melaksa nakan observasi kelas ini, sebaiknya supervisor menggunakan instrumen observasi tertentu, antara lain berupa *evaluative check-list, activity check-list*.

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara pembina atau supervisor guru, guru dengan guru, mengenai usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Tujuannya adalah: (1) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi; (2) mengembangkan hal mengajar yang lebih baik; (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan (4) menghilangkan atau menghindari segala prasangka yang bukan-bukan.

Swearingen (1961) mengklasifikasi jenis percakapan individual ini menjadi empat macam sebagai berikut:

1) *classroom-conference,* yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
2) *office-conference*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.
3) *causal-conference*. Yaitu percakapan individual yang bersi-

fat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru

4) *observational visitation*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas

Dalam percakapan individual ini supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan memberikan pengarahan, hal-hal yang masih meragukan sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi.

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antarkelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Guru dari yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Dengan adanya kunjungan antarkelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas, dan sebagainya.

Agar kunjungan antarkelas ini betul-betul bermanfaat bagi pengem bangan kemampuan guru, maka sebelumnya harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh supervisor apabila menggunakan teknik ini dalam melaksanakan supervisi bagi guru-guru.

1) Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi dengan sebaik-baiknya. Upayakan mencari guru yang memang mampu memberikan pengalaman baru bagi guru-guru yang akan mengunjungi.
2) Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi.
3) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan kelas.
4) Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan cermat. Amatilah apa-apa yang ditampilkan secara cermat, dan mencatatnya pada format-format tertentu.

5) Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antarkelas selesai. Misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu.
6) Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi.
7) Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjung an antar kelas berikutnya.

e. Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri merupakan satu teknik individual dalam super visi pendidikan. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengem bangan profesional guru (Sutton, 1989). Penilaian diri sendiri memberikan informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metoda pengajarannya dalam mempengaruhi murid. Semua ini akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya (DeRoche, 1985; Daresh, 1989; Synder & Anderson, 1986).

Nilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga menilai dirinya sendiri. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain sebagai berikut.

1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.
2) Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
3) Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara perorangan maupun secara kelompok.

2. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan

program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasa lahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwyn, ada tiga belas teknik supervisi kelompok, sebagai berikut; (1) kepanitiaan-kepanitiaan, (2) kerja kelompok, (3) laboratorium kurikulum, (4) baca terpimpin, (5) demonstrasi pembelajaran, (6) darma wisata, (7) kuliah/studi, (8) diskusi panel, (9) perpustakaan jabatan, (10) organisasi profesional, (11) buletin supervisi, (12) pertemuan guru, dan (13) lokakarya atau konferensi kelompok.

Teknik supervisi kelompok ini tidak akan dibahas satu persatu, karena sudah banyak buku yang secara khusus membahasnya. Satu hal yang perlu ditekankan di sini bahwa tidak ada satupun di antara teknik-teknik supervisi kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan dan guru di sekolah. Artinya, akan ditemui oleh kepala sekolah adanya satu teknik tertentu yang cocok diterapkan untuk membina seorang guru tetapi tidak cocok diterapkan pada guru lain. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru.

Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah. Seorang kepala sekolah, selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat atau kepribadian guru, sehingga teknik yang diguna kan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina melalui supervisi akademik. Sehubungan dengan kepriba dian guru, Lucio dan McNeil (1979) menyarankan agar kepala sekolah mempertim bangkan enam faktor kepriba dian guru, yaitu kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sifat-sifat *so-*

matic guru.

Dari berbagai macam teknik yang disebut diatas, tampaknya teknik yang digunakan sangat bervariasi baik secara kelompok maupun individual. Namun yang lebih penting adalah implementasinya dilapangan bagaimana agar dapat memadukan berbagai teknik diatas sehingga pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan efektif dan efesien.

G. PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN

1. Pengertian Pendekatan

Pendekatan supervisi merupakan tingkah laku supervisor dalam membagi tanggungjawab antara dirinya dengan guru yang sedang disupervisi, dalam menganalisis dan mengambil keputusan terhadap masalah pembelajaran yang dihadapi oleh guru.

2. Macam-macam Pendekatan Supervisi

a. Pendekatan Langsung (*Direct Service to Teachers*)

Pendekatan langsung maksudnya pendekatan terhadap masalah dengan secara langsung. Pendekatan langsung *(directif)* ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari reflex, yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena itu guru yang mengalami kekurangan, perlu diberikan rangsangan agar dia dapat bereaksi. Salah satu rangsangan yang dapat digunakan adalah dengan member penguatan *(reinforcement)* atau hukuman *(punishment).*

Pemberian penguatan dapat dilakukan secara bertahap, mulai dari percakapan awal sampai dengan percakapan akhir, kemudian dikemukakan permaslahan yang diperoleh supervisor melalui observasi dan interview dengan guru (Yurnalis, 2008: 39).

Kesimpulannya yang dimaksud dengan pendekatan langsung adalah supervisor memberi bantuan melalui komu-

nikasi langsung kepada guru untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran. Pendekatan langsung ini bisa dilaksanakan melalui:

1) Direktif: Tanggung jawab lebih banyak pada supervisor
2) Non-direktif: Tanggung jawab lebih banyak pada guru.
3) Kolaboratif: Tanggung Jawab terbagi relatif sama antara supervisor dan guru.

b. Pendekatan Tidak Langsung (*Non Directif Indirect Service to Teachers*)

Pendekatan tidak langsung adalah pendekatan masalah pembelajaran yang sifatnya tidak langsung menunjukkan permasalahan, melainkan seorang guru bercerita mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan tidak langsung (*non directif*) ini berdasarkan pada pemahaman psikologi humanistic yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Oleh karena itu pribadi guru yang dibina begitu dihormati, sehingga supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencoba mendengarkan srta memahami apa yang di alami guru-guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-directif ini meliputi; (1) mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah. Supervisor atau kepala sekolah menyimpulkan permasalahan guru tersebut kemudian memberikan bimbingan dan pengarahan. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang professional (Yurnalis, 2008: 41).

c. Pendekatan Kolaboratif (*Colaborative*)

Pendekatan kolaboratif adalah pendekatan yang memadukan cara pendekatan directif dan pendekatan non direvtif menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan model ini, supervisor dan guru bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan criteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru.

Pendekatan kolaboratif didasarkan pada psikologi kogni-

tif yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, yang pada gilirannya nanti akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervise berhubungan pada dua arah yaitu dari arah atas ke bawah (top down) dan dari arah arah bawah ke atas *(botton up).*

Perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif ini antara lain menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi.

Perilaku supervisor dilakukan dengann cara bertahap, mulai dari pertanyaan awal sampai dengan mengemukakan permasalahan yang kemudian dinegosiasi bersama-sama dan dicari pemecahan permaslahannya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang rajin memberi kritikdan guru yang terlalu sibuk (Yurnalis, 2008: 43).

Supervisor memberi bantuan kepada guru untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran melalui pihak lain: MGMP, Pelatihan dalam jabatan (*in-service training*), Konsultan/pakar, Pengawas sekolah, Orang tua siswa, & tokoh masyarakat.

1) **Perilaku Supervisi Directive**
   a) Supervisor mengklarifikasi permasalahan
   b) Supervisor mempresentasikan gagasan tentang apa dan bagaimana informasi dikumpulkan.
   c) Supervisor mengarahkan apa yang harus dilakukan guru.
   d) Supervisor mendemontrasikan kemungkinan perilaku guru dan guru diminta menirukan.
   e) Supervisor menetapkan standar tingkahlaku mengajar yang dikehendaki.
   f) Supervisor menggunakan insentif sosial dan material.

2) **Perilaku Supervisi Non Directive**
   Supervisor mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan pengajaran dengan guru.
   a) Supervisor mendorong guru untuk mengelaborasi.
   b) Supervisor mengajukan pertanyaan.
   c) Apabila guru bertanya, supervisor mengupayakan pemecahan.
   d) Supervisor bertanya kepada guru guna menentukan tindakan.
3) **Perilaku Supervisi Collaborative**
   a) Supervisor mempresentasikan persepsinya tentang suatu yang dijadikan sasaran supervisi.
   b) Supervisor mempertanyakan kepada guru sesuatu yang menjadi sasaran supervisi
   c) Supervisor mendengarkan guru.
   d) Supervisor dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah
   e) Supervisor dan guru bernegosiasi.

d. Prilaku dan Pendekatan Supervisi Pengajaran

Menurut Glikman (2004) ada sepuluh macam orientasi perilaku supervisi pengajaran yaitu:

1) *Listening:* yaitu supervisor mendengarkan apa saja yang dikemukakan guru, baik berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, maupun masalah dan apa saja yang dialami guru.
2) *Clarifying*: yaitu supervisor memperjelas apa yang diungkapkam guru dengan cara menanyakan kembali kepada guru.
3) *Encouraging:* yaitu supervisor mendorong guru agar mengemukakan kembali masalah atau sesuatu hal bilamana dirasakan belum jelas.
4) *Presenting:* yaitu supervisor mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan guru.
5) *Problem solving*: yaitu supervisor bersama-sama guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru.

6) *Negotiating*: yaitu supervisor bersama guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
7) *Demontrating*: yaitu supervisor mendemontrasikan tampilan (guru mengajar) agar dapat diamati dan ditiru oleh guru.
8) *Directing*: yaitu supervisor mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu dalam rangka meningkatkan kualitas mengajarnya.
9) *Standardiating*: yaitu supervisor bersama guru mengadakan penyesuaian-penyesuan mengenai apa yang dirasakan lebih baik.
10) *Reinforcing*: yaitu supervisor menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan atau hasil yang baik supervisi pengajaran.

Adapun perilaku dari ketiga supervisi tersebuat adalah sebagai berikut: (a) **supervisi direktif** meliputi; (1) *clarifying,* (2) *pre sentinf,* (3) *directing,* (4) *demontrating*, (5) *standardiating*, (6) *reinfor cing*, (b) **perilaku supervisi non directing** meliputi; (1) *listening*, (2) *encouraging,* (3) *clarifying*, (4) *problem solving*, (5) *standardiating*, (6) *reinforcing*, dan (c) **perilaku supervisi *collaborative*** meliputi: (1*) pre senting*, (2) *clarifying,* (3) *listening,* (4) *problem solving*, (5) *negotiating.*

Selain itu ada lagi pendekatan supervisi yang bisa dilaksanakan dalam pemberian supervisi kepada guru-guru dan tenaga kependidikan yaitu:

1. Pendekatan Agama

Pendekatan agama adalah cara pendekatan dengan menggunakan prinsip-prinsip keagamaan (Islam), dimana seorang supervisor dalam melaksnakan tugas supervisinya memasukkan nilai-nilai agama, sehingga solusi atas masalah yang dihadapi atau yang akan dipecahkan didasarkan pula dengan konsep agama.

Sebagai contoh, pada masa rosulullah SAW, beliau membe-

rikan kesempatan kepada para sahabat beliau untuk melakukan ijtihat dan beliau menghargai usaha tersebut. Hal tersebut di atas, salah satunya terlihat dalam peristiwa Perang badar, beliau menerima usul dari sahabat yang bernama Habbab bin Munzir, dimana ia mengusulkan penempatan pasukan dan tentang para tawanan perang badar (Yurnalis, 2008: 43).

2. **Pendekatan Non Formal**

   Pendektan non formal merupakan pendekatan yang dilakukan oleh supervisor kepada para guru dengan menggunakan cara-cara yang tidak resmi atau dengan komukasi/ obrolan santai. Cara-cara yang formal terkadang membuat suasana menjadi kaku dan tegang, sehingga terkadang pesan yang ingin disampaikan tidak menghasilkan tujuan yang maksimal. Oleh karena itu dengan pendekatan non formal guru merasa lebih rileks sehingga apa yang diharapkan oleh supervisor kepada dirinya dapat terwujud.

BAB II

SUPERVISI PEMBELAJARAN

A. PENGERTIAN SUPERVISI PEMBELAJARAN

Glikcman (1981) menyatakan bahwa supervisi pengajaran istilah sekarang bisa disebut supervisi pembelajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pembelajaran. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dengan demikian pertanggungjawaban supervisi pembelajaran itu mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan kurikulum, dan pembelajaran (Oliva, 1984).

Sergiovani dan J. Starrat (1979) mengatakan bahwa pengertian dalam batasan yang lebih luas supervisi pendidikan mencakup semua fungsi dan masalah relevansinya dengan peningkatan prestasi kerja di lembaga kependidikan, khususnya di sekolah. Ia juga mengemukakan sebagai aktivitas yang dilakukan personil sekolah yang ada hubungannya dengan orang dewasa dan benda-benda untuk memelihara atau mengubah cara kerja sekolah yang berpengaruh langsung terhadap proses pembelajaran, dan digunakan untuk meningkatkan aktivitas belajar.

Supervisi pembelajaran merupakan proses perbaikan dan pening

katan kegiatan-kegiatan kelas dan sekolah melalui kerjasama secara langsung dengan guru. Untuk itu, maka guru membutuhkan kesadaran dan pengetian tentang tahapan-tahapan perkembangan guru. Supervisor harus memilih kegiatan supervisinya sesuai dengan tujuan perbaikan/peningkatan pembelajaran tertentu. Pemilihan kegiatan supervisi yang bersumber dari pandangan mendasar (falsafah) itu menjadi supervisi yang lebih kokoh (memiliki kekuatan) dan efektif (Mantja, 2007: 100).

Supervisi sesungguhnya sangat berkaitan dengan aspek pengajaran, tetapi berorientasi langsung pada siswa (*not highly peple oriented*). Supevisi merupakan salah satu fungsi pokok sekolah, bukan tugas atau pekerjaan spesifik, dan bukan pula sebagai perangkat teknik-teknik. Supervisi pembelajaran diarahkan untuk memelihara dan mengembangkan proses belajar mengajar di sekolah.

Bertitik tolak dari pengertian supervisi di atas, maka terdapat tiga unsur penting yang secara implisit terkandung dalam supervisi pembelajaran yaitu: (1) unsur proses pengarahan, bimbingan dan bantuan supervisor kepada guru, (2) unsur guru dan personalia sekolah lainnya sebagai pihak yang harus dibimbing dan ditolong demi peningkatan kapasitasnya, dan (3) unsur proses belajar mengajar sebagai obyek yang harus diper baiki demi tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran.

Walaupun definisi di atas menekankan pada bagaimana membantu guru dalam proses belajar mengajar, namun kenyataan keberhasilan program pengajaran sendiri banyak tergantung pada berbagai aspek. Pengajaran terjadi dalam situasi dimana terjadi interaksi antara guru dan murid dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Supervisi, disamping memusatkan perhatian pada segi pengajaran, harus memperhati kan faktor lainnya terutama siswa sebagai subyek didik di sekolah. Bahkan apabila memandang situasi belajar mengajar secara multi dimensional, akan terbukti bahwa di dalamnya terdapat banyak variabel yang turut menentukan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar.

Berdasarkan istilah supervisi pembelajaran di atas, maka dapat

dikemukakan *pertama;* supervisi merupakan seluruh usaha yang dirancang oleh petugas sekolah kearah penyediaan kepemimpinan bagi guru-guru dan pekerja sekolah lainnya, *kedua;* supervisi mempunyai sasaran pada usaha perbaikan, pertumbuhan jabatan, mengembangkan guru-guru, serta revisi tujuan pendidikan dan bahan pengajaran. Melalui penegasan yang dikemuka kan oleh Neagly dan Evans (1980) dengan menyebut supervisi sebagai rangkaian kegiatan pembinaan (bukan kegiatan administratif) yang dilakukan supervisor, dapat menuntun kita untuk menentukan kesimpulan, bahwa presatsi itu ditujukan untuk memperbaiki pengajaran guru demi tercapainya prestasi belajar siswa secara optimal. Sementara itu Alfonso dan Firt (1981) mengemukakan bahwa perilaku supervisi yang dirancang oleh organisasi secara langsung mempengaruhi perilaku dalam menfasilitasi belajar siswa guna mencapai tujuan organisasi.

B. TUJUAN SUPERVISI PEMBELAJARAN

Tujuan supervisi pembelajaran bukan menyodorkan suatu teori, tetapi menganjurkan sesuai kebutuhan dan untuk mengungkapkan beberapa karakteristik esensial teori. Supervisi pendidikan sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan untuk membantu guru untuk lebih memahami perananya di sekolah dan memperbaiki caranya mengajar, kemudian membantu kepala sekolah memperbaiki manajemen sekolah. Bantuan yang diberikan tersebut akan meningkatkan kualitas situasi dan proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan sekolah dan juga dalam rangka mencpai tujuan pendidikan nasional.

Para ahli pendidikan mempunyai pandangan masing-masing mengenai tujuan supervisi pembelaajaran sesuai sudut pandang masing-masing, namun mereka sepakat tujuan inti dari supervisi pengajaran adalah membantu guru meningkatkan kualitas profesionalnya dalam mengajar. Glickman (1985) mengatakan tujuan supervisi pengajaran adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar murid-muridnya dapat mewujud-

kan tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan profesional kepada guru. Glickman dalam (Sagala: 2010) mengatakan tujuan supervisi pembelajaran untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan. Pieter F. Oliva dalam Sagala (2010) menegaskan tujuan supervisi pembelajaran adalah:

1. Membantu guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
2. Mengembangkan kurikulum dalam kegiatan pembelajaran.
3. Membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Sedangkan Rivai (1987) mengemukakan tujuan supervisi pembelajaran sebagai berikut:

1. Membantu/staf agar dapat lebih memahami hirarki tujuan-tujuan pendidikan dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
2. Membantu guru agar dapat melayani peserta didik dengan efektif.
3. Membantu kepala sekolah dan guru melaksanakan kepemimpinan secara efektif, demokratis dan akuntabel.
4. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru/staf dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
5. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
6. Membantu guru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
7. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
8. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru/staf yang di luar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam

sekolah maupun dari luar (masyarakat).

Penekanan penting dari tujuan supervisi pembelajaran ini adalah menjamin proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum dalam pembelajaran dan pengembangan staf semakin berkualitas.

Sedangkan Nawawi (1981) berpandangan tujuan supervisi pembelajaran adalah menolong para guru dengan kesadarannya sendiri, sehingga dapat berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hariwung (1989) mengemukakan tujuan supervisi pengajaran adalah membantu guru untuk bertumbuh dan berkembang dalam ruang lingkup mengajar dan kehidupan kelas, memperbaiki keterampilan mengajar dalam memperluas pengetahuan mereka serta menggunakan persiapan mengajar.

Dari pandangan para ahli pendidikan di atas maka dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi pengajaran adalah membantu guru-guru dalam:

1. Mengembangkan proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan sekolah.
2. Menerjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar.
3. Melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan menilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina sekolah.
4. Membantu mengembangkan profesional guru dan staf sekolah.

Mencermati pandangan para ahli mengenai tujuan-tujuan supervisi pengajaran, maka dapat ditegaskan bahwa seorang supervisor khususnya yang diperankan oleh pengawas sekolah, penting sekali baginya mempunyai kemampuan yang cukup dalam:

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat

yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat.

3. Membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya, dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolaj lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif dengan memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
5. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya.
6. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembagan program-program pendidikan.
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang sehat dari masyarakat.
8. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitas dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik.
9. Mengembangkan *"spririt the corp"* guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan *(kolegialitas)* antar guru-guru.

Berkaitan dengan tujuan supervisi pembelajaran ini, tampaknya bahwa ada peran pengawas sekolah yang secara tegas membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Agar bantuan yang diberikan memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka dalam memberikan bantuan supervisor lebih dulu melakukan penilaian *(evaluation)* dengan jalan penelitian *(research)* dan merupakan usaha perbaikan *(improvement)* dalam berbagai aktivitasnya. Caranya, supervisor turut sebagai partisipan, sebai pimpinan pada pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggungjawab guru dan kepala sekolah.

C. FUNGSI SUPERVISI PEMBELAJARAN (PENGAJARAN)

Mengacu pada tujuan supervisi pembelajaran, maka fungsi su-

pervisi pembelajaran adalah untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru. Menurut Wiles dan lovel (1975) ada tujuh fungsi supervisi pengajaran yaitu: (1) Pengembangan tujuan, (2) Pengembangan program, (3) Koordinasi dan pengawasan, (4) Motivasi, (5) Pemecahan masalah, (6) Pengembangan profesional, dan (7) Penilaian keseluruhan pendidikan.

Hal pokok disini adalah mengkoordinir semua usaha sekolah dalam mengembangkan program untuk mencapai tujuan, kegiatan ini tentu akan lebih banyak dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dan pengawas sekolah. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa fungsi dan spesifikasi supervisi pengajaran adalah memberikan pelayanan supervisi pengajaran kepada guru untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang berkualitas baik, menyenangkan, inovatif dan dapat menjaga keseimbangan pelaksanaan tugas staf pengajar. Layanan belajar yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran harus memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka peran kepala sekolah secara otomatis berfungsi sebagai supervisor, dibantu oleh para supervisor (pengawas sekolah) yang ditujuk oleh pemerintah. Tanggung jwab mereka sebagai superviisor adalah memajukan dan meningkatkan kualitas pembelajaran dan menjamin kualitas pelayanan belajar memenuhi standar yang dipersyaratkan, dan melakukan kegiatan administrasi dengan terkontrol baik dan benar.

Fungsi-fungsi utama supervisi harus dijalankan agar tujuannya dapat tercapai secara optimal dengan cara:

1. Menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi, yang sebelumnya mengumpulkan informasi tentang masalah tersebut, menggunakan instrumen tertentu seperti observasi, wawancara, kuesioner dan sebagainya. Mengolah dan menaganalisis data yang dikumpulkan dan disimpulkan secara obyektif.
2. Menyelenggarakan inspeksi, yaitu sebelum memberikan pelayanan kepada guru, supervisor lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvai seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan

baik pada guru maupun murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode pengajaran, dan perangkat lain sekitar proses pembelajaran dengan menghimpun data yang aktual, bukan informasi yang kedalu warso.

3. Penilaian data dan informasi hasil inspeksi yang telah dihimpun diolah sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku dalam penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif dalam memberi pertimbangan bantuan mengajar, sampai pada taraf supervisi dipandang lebih memberi solusi problematika pembelajaran yang memuaskan bagi guru.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, digunakan membantu memecahkan berbagai kesulitan dalam melaksanakan tugas pembelajaran memanfaatkan teknis-teknis supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru. Peran dan fungsi supervisi pengajaran adalah korektif, preventif, konstruktif, dan kreatif dengan sasaran untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Oleh karena itu supervisor pendidikan perlu memahami fungsi-fungsi supervisi dengan menghindari praktik-praktik pembinaan yang dapat mebuat guru yang disupervisi merasa terkungkung terus dalam masalah yang dihadapinya, karena supervisi tidak sama dengan pelaksanaan inspeksi.

Ciri-ciri inspeksi adalah (1) memeriksa peraturan-peraturan, instruksi-instruksi dan rencana yang ditetapkan inspektur telah dilaksanakan sebagaimana mestinya, (2) memeriksa apakah yang dijalankan sesuai yang telah digariskan. Apakah yang dijalankan itu selalu berada pada rel yang telah ditetapkan. Inspektur cenderung hanya mencari-cari kesalahan dari orang-orang diinspeksi, (3) jika hasil pemeriksaan menyatakan bahwa guru tidak bekerja sebagaimana yang telah ditetapkan, maka inspektur akan mengambil keputusan sepihak yang dilanjutkan dengan kecaman, teguran skorsing, atau memecat dari jabatannya, (4) inspektur berfungsi menentukan garis-garis dan atau cara-cara yang harus dilaksanakan/dipatuhi oleh orang baru saja dinyatakan menyimpang dari apa yang telah digariskan disertai dengan pengarahan-pengarahan yang tidak boleh dibantah oleh orang

yang diinspeksi, (5) supaya orang yang diinspeksi tidak ragu-ragu dalam menjalankan apa yang disampaikan pada tahap/fungsi ke-4 inspektur berusaha membantu orang yang diinspeksi dengan menstimulasikan atau mendemonstrasikan cara-cara yang diterapkan dalam melaksanakan kerja tersebut.

Di lihat dari satu sisi memang inspeksi adalah bagian dari kegiatan supervisi, dan dalam kegiatan pembelajaran perlu dilakukan inspeksi. Gunanya agar diketahui kondisi riel pengajaran yang dilakukan oleh guru. Namun kegiatan inspeksi ini jangan sampai mengarah pada pencarian kesalahan yang berlebihan, sehingga menjadi alasan yang kuat untuk memberikan sanksi pada guru. Inspeksi dilakukan oleh supervisor dalam batas-batas yang memungkinkan dan benar-benar untuk menemukan fakta dan informasi yang perlu dicarikan pemecahannya melalui teknik-teknik supervisi.

Inspeksi dilakukan oleh supervisor karena sudah menjadi bagian dari perencanaan kerja supervisi yang telah dirancang sebelumnya baik dilihat dari waktunya, maupun langkah-langkah yang dilakukan, sehingga menemukan pemecahan masalah yang diperlukan. Hasil inspeksi dianalisis dan dikaji kenapa ada kelemahan dan ditetapkan solusi yang tepat untuk memperbaiki berbagai kelemahan yang ditemukan, dengan menggunakan teknik-teknik supervisi baik yang bersifat individual maupun kelompok yang sesuai dengan masalah yang dihadapi oleh guru dan tenaga kependidikan.

D. KONSEP SUPERVISI PEMBELAJARAN BERWAWASAN SOSIAL

Menurut Abdel Almoheey (1997), **supervisi sosial** adalah kumpulan usaha, layanan dan program yang ditawarkan oleh guru terhadap anak-anak dan siswa sekolah pada tingkatan yang berbeda, dengan tujuan untuk mencapai tujuan pendidikan modern, dengan kata lain, mengembang kan kepribadian siswa sebanyak yang mereka bisa untuk membantu mereka mendapatkan manfaat dari kesempatan dan pengalaman sekolah sebanyak yang mereka bisa sesuai dengan fakul-

tas mereka, maka layanan ini dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan modern.

Supervisi sosial adalah layanan pendidikan karena supervisi sosial bertujuan untuk membantu spesialis dan membimbing dia untuk mendidik siswa. Sebagai layanan ini mencakup pengembangan kepribadian supervisi sosial, sehingga mencakup peningkatan kerja profesional untuk mendapat pengalaman yang lebih dalam tentang karyanya. Supervisi sosial juga merupakan layanan koperasi karena supervisor, spesialis, guru, pekerja di sekolah dan siswa ambil bagian dalam layanan ini di bawah suasana kerjasa ma, kasih sayang dan rasa saling percaya, sehingga hubungan antara spesi alis dan siswa memungkinkan mereka untuk melakukan dan merancang secara bebas untuk mencapai manfaat. Kerjasama sangat diperlukan untuk meningkatkan proses pendidikan dan mencapai penyelesaian yang positif, sehingga pengawas harus memanfaatkan kemampuannya untuk membantu spesialis dan membimbingnya secara ilmiah dan profesional dan bekerja untuk memecahkan masalahnya sendiri dan profesional dan membiarkan dia berpartisipasi dalam pertemuan pendidikan (Tekali: 2010).

Supervisi sosial dapat meninggalkan dampak dalam karyanya teruta ma di kalangan orang yang bekerja dengan pekerjaan yang sama. Ketika supervisor dan supervise memiliki hubungan timbal balik, kasih sayang dan terhormat, mereka akan mendapatkan hasil yang bermanfaat dengan mening katkan partisipasi dalam pekerjaan mereka karena perlakuan supervisor. Tidak diragukan lagi bahwa supervisi sosial adalah alat untuk meningkatkan spesialis/keahlian, profesional, dalam tambahan ke didaktik dan proses pembelajaran. Keberhasilan spesialis sosial dalam misinya tergantung pada keberhasilan supervisi sosial dalam tugas yang berhubungan dengan itu.

Supervisi sosial juga menemukan kemampuan dan bakat spesialis sosial, selanjutnya mencoba untuk mengembangkan kemampuan dan bakat tersebut dengan cara menanamkan kepercayaan diri ke mereka dan membuat mereka bangga dengan pekerjaan mereka, selanjutnya supervisor harus menilai dan mendorong semua usaha me-

reka untuk membaca buku-buku dan majalah.

Supervisi pembelajaran berwawasan sosial mengacu kepada Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kompetensi guru, setiap guru harus mempunyai empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Kompetensi sosial meliputi (1) bersikap inklu sif, bertindak obyektif serta tidak diskriminatif karena belakang keluarga dan status sosial ekonomi, (2) berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya, (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka **supervisi pembelajaran berwawasan sosial** dapat diartikan sebagai bantuan atau bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik dengan cara menghormati, menjun jung tinggi dan menghargai harkat dan martabat manusia yang memiliki hak asasi serta mempertimbangkan sikap, tindakan, rasa keadilan, mampu beradaptasi dan berkomunikasi dengan semua pihak yang ada kaitannya dengan proses pembelajaran.

Supervisi pembelajaran berwawasan sosial adalah perpaduan supervisi pendekatan artistik, supervisi kolegial, dan supervisi pendekatan klinis. Karena perpaduan dari ketiga pendekatan supervisi tersebut akan menghasilkan supervisi yang pelaksanaannya akan benar-benar mempertimbangkan rasa **humanisme** dalam arti menghormati, menghargai, dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia yang memiliki hak asasi atau kebebasan dalam hidup.

Pelaksanaan supevisi pembelajaran berwawasan sosial terlihat dari cara kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru yaitu: (1) kepala sekolah selalu bersikap ramah kepada guru, (2) kepala sekolah memberi supervisi dengan cara mengajak berdiskusi untuk mencari solusi yang terbaik, (3) kepala sekolah bersikap demokrasi dalam arti memberi kebebasan/kesempatan kepada guru untuk bercerita sebelum diberi supervisi, (4) kepala sekolah terbuka untuk bekerja

sama dengan guru ketika memberi supervisi, (5) kepala sekolah mampu menjalin komunikasi yang harmonis dalam memberi supervisi kepada guru, (6) kepala sekolah menunjukkan rasa kekeluargaan yang tinggi terhadap guru, sehingga dalam pemberian supervisi, guru tidak merasa tersinggung, dan (7) pemberian supervisi tidak selalu dengan cara yang formal tetapi bisa dengan cara informal atau cara yang lebih halus, dan bahkan supervisi kadang-kadang tidak terbatas pada masalah proses belajar mengajar saja tetapi bisa juga untuk solusi masalah pribadi. Karena masalah pribadi juga akan berpengaruh kepada tugas guru.

E. SUPERVISI UNTUK PEMBINAAN GURU DALAM PERTUMBUHAN JABATAN

Fokus utama supervisi pendidikan adalah perbaikan pembelajaran dalam rangka peningkatan mutu/kualitas pendidikan sebagai upaya pertumbuhan jabatan profesionalisme guru, dengan penekanan yang diberikan kepada pengintegrasian kebutuhan individu dengan tujuan pendidikan dan tugas-tugas pokok sekolah. Roland Barth menyatakan kebutuhan interaksi supervisor dengan guru lebih mendorong pertumbuhan jabatan, ia mengidentifikasi pertumbuhan jabatan guru ke dalam tiga kelompok yaitu:

1. Guru-guru yang tidak mampu mempelajari secara kritis praktek mengajar, orang tua murid, dan lainnya tidak perduli terhadap apa dan bagaimana mereka mengajar.
2. Guru-guru yang memiliki kemampuan untuk meneliti secara berkesinambungan menunjukkan apa yang mereka kerjakan adalah untuk melakukan perubahan-perubahan.
3. Sedikit guru-guru yang mau dan mampu meneliti secara cermat dan kritis mengenai praktek kerja mereka sendiri. Kemudian tidak banyak orang lain paham mengenai kemampuan para guru dan sedikit masyarakat yang bersedia memberikan penilaian baik terhadap apa yang mereka (guru) kerjakan.

Jadi tugas besar bagi pemimpin pengajaran adalah merubah pola

pikir dan pola kerja guru-guru dari "**apatis menjadi dinamis**" dari tidak mampu mempelajari secara kritis praktek mengajar menjadi berkemampuan, dari acuh tak acuh menjadi peduli terhadap siswa, dari yang sembrono menjadi cermat, teliti, kritis, dan mengerti apa yang ia lakukan. Inilah strategi-strategi yang jitu yang harus dilakukan oleh supervisor kepada guru. Tugas supervisor memperbaiki kesempatan belajar bagi keuntungan murid, dengan peran guru yang amat penting, maka tugas supervisor yang utama adalah pengembangan staf.

Perencanaan pengembangan staf adalah metode utama perbaikan pengajaran bagi supervisor. Supervisor harus mampu:

1. Melihat guru dalam perencanaan pengembangan staf.
2. Menciptakan suatu cara pengembangan profil agar pertumbuhan dapat dilanjutkan.
3. Menggunakan berbagai metode untuk membuat pengembangan staf.
4. Menjadi pemandu untuk mengidentifikasi bakat dan kemampuan guru untuk diikutsertakan dalam program pelatihan atau penataan pengembangan staf.

Kualitas yang diperoleh harus berhubungan dengan perbaikan pengajaran dan pertumbuhan murid. Dengan demikian tampaklah bahwa supervisi pendidikan sebagai layanan atau bantuan yang diberikan supervisor kepada guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar antara lain melalui (1) *in-service education*, (2) *pre-service*, dan (3) supervisi dan profesionalisme jabatan guru.

1. ***In-Service Education***

   Peter F. Oliva (1984) mengemukakan sasaran domain supervisi adalah hubungan pengembangan staf dengan *in service education* yang dibagi dalam dua kategori yaitu staffing yang terdiri dari kegaiatan *(selecting, assigning, evaluating, reticing dan dismissing staf), dan training.*

   Staffing atau pengadaan staf dan pendidikan in-service sangat erat kaitannya. Kekurangan staf menuntut pemilihan dan penerimaan, dan ketidaksesuaian staf menuntut penentuan kembali tugasnya. Pelaksanaan pelatihan (penataran) merupakan sa-

lah satu pemecahan masalah dengan memodifikasi perilaku anggota staf. Pengaitan antara pengadaan staf dengan dimaksudkan untuk perbaikan pengajaran, sehingga dilakukan pemilihan, pengangkatan, penugasan atau penguasaan kembali, dan berbagai jenis latihan lainnya. Dalam pelaksanaan *in-service eduaction* diperlukan kontrol agar semua program terarah mencapai tujuan. Adapun yang berhak mengontrol aktivitas in-service education adalah sekolah, direktur atau pimpinan kantor pusat pengembangnan pendidikan guru, dan departemen pendidikan.

Pengembangan staf dan in-service education adalah program pengembangan guru. Tugas supervisor adalah mengidentifikasi kebutuhan guru sebagai bahan *in-service* dan survei sebagai permintaan dan observasi. Merencanakan langkah-langkah pelaksanaan dan mengevaluasi *in-service* program, dengan mengembangkan rencana pengajaran untuk mengembangkan staf membuat komponen-komponen pengetahuan, dan fasilitas yang digunakan. Kemudian mencatat partisipasi guru-guru dan sukses keberhasilan in-service. Pengembangan staf adalah organisasi program untuk latihan personil, yang di dalamnya termasuk kasus guru-guru baik perorangan maupun kelompok agar mereka bekerja lebih baik.

In-service education sangat penting bagi supervisor untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Ada beberapa alasan utama yang dapat dikemukakan yaitu:

a. Semua personil sekolah memerlukan *In-service education* sepanjang karirnya.
b. Perkembangan praktek lapangan pendidikan meminta pertimbangan waktu dan hasil sistematis yang selalu memerlukan pengembangan staf.
c. *In-service education* mempunyai dampak peningkatan kualitas program sekolah dan profesionalitas personel.
d. Perlunya motivasi belajar dimana mereka percaya ada kontrol dalam belajarnya.
e. Eductor berbeda-beda dalam kompetensi profesional, kesiap-

an dan pendekatan.

f. Pertumbuhan profesional perorangan maupun kelompok memerlukan kesepakatan norma.
g. Organisasi yang sehat memerlukan iklim sosial, kepercayaan komunikasi terbuka, dan dorongan sejawat mengembangkan program profesional.
h. Lembaga sekolah sebagai unit belajar bertanggungjawab menyediakan sumber dan kebutuhan latihan staf sekolah.
i. Kepala sekolah secara kreatif dan inovatif mengadopsi model pengembangan staf yang baru untuk program sekolah secara kontinu.
j. *In-service education* adalah program yang dilaksanakan berdasarkan penelitian teori, dan praktek pendidikan yang baik.

2. *Pre Service*

Tenaga pendidik disiapkan melalui pre service teacher education dengan strategi pelaksanaan dan pengembangan oleh lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) seperti (FKIP, FIP, STKIP, dan Fakultas Tarbiyah) yang menghasilkan tenaga kependidikan dan guru. Untuk menyediakan guru yang dibutuhkan, maka LPTK mampu menangani program dan melakukan inovasi dengan menanamkan pemahaman yang mendalam tentang kurikulum pada calon guru dengan melakukan evaluasi pada tiap periode yang telah ditentukan untuk menjamin kesinambungan pengembangan staf. Kebutuhan pasar pendidikan dewasa ini telah beragam. Hal ini ditandai munculnya berbagai program dan model pendidikan yang dibutuhkan masyarakat.

Loretta dan Stein (1989) mengemukakan kategori pendidikan profesional pre service teacher education adalah:

a. Suatu studi yang diwajibkan untuk menjadi guru, yang secara historis terbentuk dari sejumlah mata kuliah yang diambil pada perguruan tinggi dengan memberikan pengalaman lapangan supervisi yang didesain untuk menerima tamatan SLTA memasuki profesi mengajar.

b. Peanataran guru untuk memenuhi kebutuhan pejabat *(employer)* dan pegawe *(employee)* dalam daerah tertentu.
c. *Continuing education* suatu program pelajaran berkelanjutan yang ditentukan secara individual atau mata pelajaran yang dipilih untuk memenuhi minat atau kebutuhan menuju pencapaian tujuan spesifik atau gelar.
d. Pengembangan kedudukan staf *(staf development)* suatu program pengalaman didesain untuk memperbaiki kedudukan seluruh anggota staf secara pribadi maupun kelompok (Nurtain: 1989).

3. *Supervisi* dan Profesionalisme Jabatan Guru

Menurut Sergiovani dan Starrat (1983) ada dua upaya yang relevan untuk memahami perilaku guru yaitu;

a. Upaya mengeksplorasi secara mendalam motif kompetensi dan harapan untuk penguasaan *(mastery).*
b. Motif prestasi yaitu harapan untuk kesuksesan. Upaya pertama pertama dikembangkan oleh Robert White yang menganggap bahwa semua manusia ingin memahami dan mengontrol lingkungan mereka dan ingin berpartisipasi aktif dalam lingkungan.

Ciri-ciri motif berprestasi adalah mengambil resiko, moderat sebagai fungsi keterampilan ketimbang kesempatan, energik yang ditampakkan pada instrumental aktivitas, tanggung jawab dan akuntabilitas, mengetahui ukuran hasil kerjanya, dan antisipasi bagi kemungkinan di masa depan. Terhadap siswa yang kurang berminat atau menunjukkan frustasi, maka dalam hal ini supervisor dapat memberikan petunjuk pada guru agar menggunakan sejumlah teknik dengan memberikan reinforcement positif dengan menghindari hal-hal negatif. Supervisor dan guru memilih kata-kata yang dapat menimbulkan perasaan gembira sebagai upaya mendorong usaha siswa dan mencegah kegagalan.

Spesialisasi dan profesionalisasi dalam pengajaran untuk

mengembangkan kompetensi sejalan dengan sepuluh kemampuan dasar yaitu:

a. Menguasai landasan-landasan pendidikan
b. Menguasai bahan pelajaran
c. Kemampuan mengelaola program belajar mengajar
d. Kemampuan mengelola kelas
e. Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar
f. Menilai hasil belajar siswa
g. Kemampuan mengenal dan menerjemahkan kurikulum
h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
i. Memahami prinsip-prinsip dan hasil pengajaran
j. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan.

Dalam melakukan kegiatan supervisi, seorang supervisor harus memahami sepuluh kemampuan dasar guru dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam UU No. 14 tahun 2005 Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogiek, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Hal ini penting bagi supervisor agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat.

PONDOK PESANTREN

Darul Muwahhidin

WONOKUSUMO – PAYUNGREJO – KUTOREJO

MOJOKERTO – JAWA TIMUR

https://darul-muwahhidin.blogspot.com

BAB III

TANGGUNG JAWAB, PERAN, DAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH/ MADRASAH

A. PENGERTIAN KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

Secara etimologi kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kepala dalam kamus besar bahasa indonesia bermakna bagian tubuh atas leher (pada manusia dan beberapa jenis hewan merupakan tempat otak, pusat jaringan syaraf, dan beberapa pusat indera atau dapat diartikan pemimpin (Depdikbud, 2001: 545). Sedangkan kata sekolah/madrasah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat memberi dan menerima pelajaran.

Dari penjelasan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pengertian kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan dimana terdapat proses belajar mengajar atau memberi dan menerima pelajaran.

Menurut Wahjosumidjo (2002: 83) kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah atau pemimpin suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fung-

sional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sedangkan menurut Rahman (2006: 106), kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP Nomer 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prosarana (Mulyasa, 2007: 25).

Kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan (Islam). Tanpa kehadiran kepala sekolah proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan dengan efektif. Kepala sekolah/madrasah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu semisal dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah yang mana kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatnya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan out put) (Rahman, 2006: 107).

Kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin tertinggi di sekolah/ madrasah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah/madrasah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan

bersama.

B. TANGGUNG JAWAB KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembang kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi perencanaan sekolah *(school plan),* dan perlengkapan serta organisasi sekolah.

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan oleh orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang di buat oleh sekolah mengenai tugas kepala sekolah di bidang pengajaran.

Soewadji (1994: 20), menjelaskan bahwa ada tiga tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah, yaitu sebagai (1) administrator pendidikan, (2) supervisor pendidikan, dan (3) pemimpin pendidikan. Kepala sekolah bertugas sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Kemudian kepala sekolah bertugas sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya.

Dan kepala sekolah bertugas sebagai pemimpin pendidikan ber-

arti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah (Soewadji, 1994: 20).

Sedangkan menurut Mulyasa (2007: 122), menjelaskan bahwa peran atau tugas utama kepala sekolah ada 7 macam yaitu:

1. **Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)**

   Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. **Kepala Sekolah sebagai Manajer**

   Dalam mengelola tenaga kependidian, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogjanya dapat menfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atu mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. **Kepala Sekolah sebagai Administrator**

   Khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi para gurunya. Oleh karena itu ke-

pala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4. **Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Untuk mengetahui sejauhmana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindaklanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mem pertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Sebagaimana disampaikan Danim yang dikutip Mulyasa (2007), mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

5. **Kepala Sekolah sebagai Leader (Pemimpin)**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerap-

kan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa (2007), menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut; (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

6. **Kepala Sekolah sebagai Inovator**

   Dalam rangka melakukan peran dan tugasnya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatif, dan keteladanan.

7. **Kepala Sekolah sebagai Motivator**

   Sebagi motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

C. PERAN KEPALA SEKOLAH

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang kepala sekolah selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, juga yang tak kalah pentingnya seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui peranannya. Oleh karena itu seorang kepala sekolah haruslah orang yang profesional. Wahjosumidjo (2002), menjelaskan bahwa secara profesional seorang kepala sekolah memiliki peran sebagai

berikut:

1. **Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya**. Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus selalu terpantau oleh kepala sekolah. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
2. **Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah**. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik. Untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
3. **Kepala sekolah adalah seorang politisi**. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan *(compromise).* Tanggung jawab politisi kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, Dewan Pendidikan dan sebagainya, (3) terciptanya kerjasama *(cooperation)* dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
4. **Kepala sekolah adalah seorang diplomat.** Dalam berbagai forum pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa masalah. Demikian pula sekolah sebagai organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai seorang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Purwanto (2002: 65) menambahkan bahwa peran kepala sekolah yaitu:

1. Bertindak sebagai pemberi *reward* dan *panisment*. Dalam arti kepala sekolah harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
2. Bertindak sebagai penengah (mediator) maksudnya dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegasm tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
3. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya maksudnya kepala sekolah haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
4. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita. Maksudnya seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsepsi yang baik dan realistik, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.
5. Bertindak sebagai ayah *(father figure).* Artinya tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya menverminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Dari uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa berbagai peran kepala sekolah di atas intinya sama seperti apa yang dikemukakan oleh Ki hajar dewantara sebagai bapak pendidikan Indonesia yang mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti: *"Ing ngarso sun tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani"* artinya: 'Jika menjadi pemimpin seyogyanya bila di depan bisa menjadi contoh yang baik, jika di tengah bisa memberikan dorongan untuk kemajuan, jika di belakang mengikuti dan taat pada aturan yang ada".

D. KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH/MADRASAH

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus di-

miliki kompetensi diantaranya: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi supervisi, (4) kompetensi sosial (5) kompetensi kewirausahaan (Permendiknas RI No. 13 Th 2007).

1. **Kompetensi Kepribadian**

    Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia (Junaidi: 2013).

    Selain itu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah bisa meliputi rasa tanggung jawab, kreatif, memiliki rasa ingin tahu terhadap hal-hal yang baru yang berkaitan dengan tuganya dan bisa menumbuhkan motivasi. Secara rinci kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala sekolah/madarasah sebagai supervisor meliputi:

    a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah.
    b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
    c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
    d. Brsikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
    e. Mengendalikan diri dalam menghadapu masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
    f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. **Kompetensi Manajerial**

    Kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Wahyudi, 2009: 67-68). Kompetensi manajerial yang harus dimiliki serang kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor meliputi:

    a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai

tingkatan perencanaan.

b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendaya gunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
g. Mengelala sarana dan prasarana sekolh/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan aarah dan tujuan pendidikan nasional.
k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang

tepat, serta merencanakan tindak lanjut (Permendiknas RI. No. 13 Th 2007).

3. **Kompetensi Supervisi**

Pada dasarnya supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan (Whyudi, 2009: 95).

Supervisi merupakan salah satu faktor penting sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan yang dilakukan oleh supervisor pendidikan (kepala sekolah). Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala sekolah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung (Wahyudi, 2009: 95).

Kompetensi supervisi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah meliputi:

a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

4. **Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial berati kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan potensi yang ditekuninya. Kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah/

madrasah sebagai supervisor meliputi:

a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain (Permendiknas RI. No. 13 Th 2007).

5. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan (interprenership) meliputi komitmen, cara berpikir, dan tindakan untuk mengembangkan dan mengelola inovasi. Karakteristik kewirausahaan berkaitan dengan tiga sifat yakni: inovatif, pengambilan resiko, dan pro aktif (Mulyasa, 2011: 190).

Sifat inovatif mengacu pada pengembangan produk, jasa atau proses unik yang meliputi upaya sadar dalam merealisasikan tujuan tertentu. Pengambilan resiko menunjuk pada kemauan aktif untuk mengejar peluang, sedangkan pro aktif menunjuk pada sifat assertif serta kemampuan mencari peluang "pasar' yang terus menerus dan bereksperimen untuk mengubah lingkungan.

Kepemimpinan wirausaha kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah yang disamping mampu tampil sebagai manajer yang handal dalam arti tepat dan berguna, efekti dan efisien, juga berwatak merdeka lahir batin, jujur, berbudi pekerti luhur, menghargai hak-hak asasi manusia, dan bertanggung jawab (Sagala, 2009: 177).

Seorang kepala sekolah yang berjiwa kewirausahaan harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk menemukan berbagai peluang dalam setiap kegiatan pengembangan sekolahnya, menuju sekolah yang efektif, efisien, produktif, mandiri, dan akuntabel. Untuk merealisasikan kondisi sekolah tersebut, kepala sekolah harus berani mengambil setiap resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan resiko moderat. Kepala sekolah harus yakin dan teguh pada dirinya dan kemampuan-

nya mengambil keputusan secara tepat. Kemampuan mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas dari kwwirausahaan (Mulyasa: 2011).

Kepemimpinan wirausaha kepala sekolah yang demikian ini dalam keadaan bagaimanapun daruratnya, tetap mampu berdiri atas kemampuan sendiri untuk menolong sekolah keluar dari kesulitan yang dihadapinya termasuk mengatasi persaingan mutu yang semakin ketat dan kesejahteraan guru yang tidak memadai, sehingga kinerja sekolah tetap optimal dengan mendayagunakan semua potensi sumber daya yang tersedia.

Kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah meliputi:

a. Menetapkan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Untuk lebih jelasnya mengenai standar kompetensi sekolah bisa dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 3. 1: Standar kepala kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas No. 12 Tahun 2007.

BAB IV

TUGAS DAN KOMPETENSI SUPERVISOR (PENGAWAS) SERTA PROFESIONALISME GURU

A. TUGAS SUPERVISOR/PENGWAS

Profesi pengawas adalah sebuah panggilan dan tanggungjawab supervisor satuan pendidikan yang berat, dikerenakan masih banyak sekolah yang rendah mutu pendidikannya. Karenanya sangat penting kehadiran supervisor sekolah yang profesional, berdedikasi dan beretos kerja tinggi, disiplin, berpengalaman, kreatif, proaktif, bertanggungjawab atas tugasnya, mencintai profesinya, dan berkomitmen tinggi untuk memperbaiki manajemen sekolah dan memperbaiki guru dalam melaksanakan proses pembelajaran untuk memperjuangkan sekolahnya menjadi terangkat mutunya (Saiful Mustafa, 2013: 140).

Tugas utama seorang supervisor adalah memantau dan menolong guru agar mampu melihat dan memecahkan problema pembelajaran yang dihadapi, melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Selain itu tugas supervisor adalah sebagi pelopor

inovator, pengembang, konsultan dan kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan binaannya. Dan pada akhirnya tugas pokok supervisor akan menekankan pada aspek teknis pendidikan, pembelajaran dan manajemen sekolah.

Tugas supervisor dapat diklasifikan menjadi sepuluh bidang sebagai berikut; (1) pengembangan kurikulum, (2) pengorganisasian pengajaran, (3) pengadaan staf, (4) penyediaan fasilitas, (5) penyediaan bahan-bahan, (6) penyusunan persyaratan pendidikan, (7) pemberian orientasi anggota-anggota staf, (8) berkaitan dengan pelayanan murid khusus, (9) pengembangan hubungan masyarakat, dan (10) penilaian pengajaran. Kesepuluh tugas yang telah dikemukakan di atas mungkin dapat dikategorikan dalam tugas-tugas pendahuluan, operasional dan tugas pengembangan. Tugas tersebut oleh Haris (1985) di gambarkan sebagaimana berikut.

Tugas supervisor (pengawas) menurut Jon Wiles dan Joseph Bondi meliputi tiga bidang yaitu:

1. **Bidang Administrasi**

   Di antara banyak tugas supervisor dalam kegiatan administrasi biasanya ditemukan sebagaimana berikut.

   a. Menyusun dan menetapkan prioritas tujuan umum.
   b. Menetapkan standar dan mengembangkan kebijakan
   c. Mengadakan rencana jangka panjang
   d. Mendesain struktur organisasi
   e. Mengidentifikasi dan mengamankan sumber-sumber
   f. Memilih personalia dan staf
   g. Mengadakan fasilitas yang adekuat
   h. Mengamankan dana yang diperlukan
   i. Mengorganisasikan pembelajaran
   j. Memajukan hubungan sekolah dengan masyarakat.

2. **Bidang Kurikulum**

   Tugas supervisor yang berorientasi pada kurikulum adalah sebagai berikut.

   a. Menetapkan tujuan khusus pembelajaran

b. Survai kebutuhan dan melakukan riset
c. Mengembangkan program dan merencanakan perubahan
d. Menghubungkan program pada berbagai pelayanan khusus
e. Memilih bahan dan mengalokasikan sumber
f. Orientasi dan penukaran staf pengajar dengan yang baru
g. Menyarankan modifikasi dalam fasilitas
h. Memperkirakan kebutuhan anggaran untuk pembelajaran
i. Mempersiapkan program pembelajaran
j. Mengembangkan dan menyebarluaskan uraian program sekolah.

3. Bidang Pengajaran

Tugas supervisor dalam bidang pengajaran adalah sebagai berikut.

a. Mengembangkan rencana pembelajaran
b. Menilai program
c. Memprakarsai program baru
d. Mendesain kembali organisasi pengajaran
e. Menyampaikan sumber-sumber pengajaran
f. Menasehati dan membantu guru-guru
g. Menilai fasilitas dan mengatur midifikasi
h. Mengedarkan dan menggunakan dana
i. Melaksnakan dan mengorganisasikan program penataran
j. Merujuk pada hasil penelitian dan kebutuhan masyarakat.

B. KOMPETENSI SUPERVISOR (PENGAWAS)

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampailan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas (Sagala, 2010: 160). Sedangkan kompetensi pengawas sekolah dapat diartikan sebagai gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seorang pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan (Jasmani dan Mustofa, 2013: 144).

Seorang supervisor harus mampu menstimulasi guru-guru agar mempunyai keinginan menyelesaikan problema pembelajaran dan mengembangkan kurikulum. Supervisor mengidentifikasi kebutuhan guru sebagai bahan in-service, mengumpulkan masalah pembelajaran. Kemudian dilanjutkan dengan merencanakan langkah-langkah pelaksanaan dan mengevaluasi *in-service* program, dengan mengembangkan rencana pengajaran untuk pengembangan staf membuat komponen-komponen pengetahuan, dan fasilitas yang digunakan. Seorang supervisor harus mampu membantu mengubah guru dari yang bersifat apatis menjadi bersifat dinamis (Sagala, 2010: 101).

Paradigma kompetensi pengawas sekolah menggambarkan kondisi ideal pengawas sekolah. Dan pengawas yang ideal akan dapat diperoleh jika komitmen pemerintah daerah Kabupaten/kota merekrut pengawas sekolah yang berkompetensi atau berkualitas, bukan sebagai tempat pemindahan kepala sekolah atau pejabat lainnya yang sudah tidak dipakai.

Ada beberapa kompetensi supervisor (pengawas) yang harus dimiliki diantaranya yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi supervisi manajerial, (3) kompetensi supervisi akademik, (4) kompetensi evaluasi pendidikan, (5) kompetensi penelitian pengembangan, dan (6) kompetensi sosial.

1. **Kompetensi Kepribadian**

   Kompetensi kepribadian berarti seorang supervisor harus memiliki rasa tanggungjawab, kreatif, memiliki rasa ingin tahu terhadap hal-hal yang baru berkaitan dengan tugasnya dan bisa menumbuhkan motivasi.

2. **Kompetensi Supervisi Manajerial**

   Kompetensi supervisi manajerial berarti seorang supervisor dituntut untuk menguasai (1) metode, teknik ataupun prinsip-prinsip dalam supervisi, (2) bisa menyusun program kepengawasan, (3) menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan, (4) menyusun laporan hasil pengawasan dan membuat tindak lanjut, (5) membina kepala sekolah, (6) mampu menstimulasi guru dan kepala sekolah, (7) memantau pelaksanaan standar nasio-

nal pendidikan dan (8) membantu kepala sekolah untuk mempersiapkan akriditasi.

3. **Kompetensi Supervisi Akademik**

   Kompetensi supervisi akademik berarti supervisor harus (1) memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang suatu lembaga, (2) memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses suatu lembaga, (3) membimbing guru menyusun silabus, (4) membimbing guru menentukan metode pembelajaran, (5) membimbing guru menyusun rrencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (6) membimbing guru untuk melaksanakan bimbingan terhadap siswa, (7) membimbing guru dalam merawat dan mengelola media pendidikan, dan (8) memotivasi guru.

4. **Kompetensi Evaluasi**

   Kompetensi evaluasi berarti supervisor harus mampu (1) menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan, (2) membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek penting dalam pembelajaran, (3) menilai kenerja kepala sekolah, (4) memantau pelaksanaan pembelajaran untuk dianalisa, (5) membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian, (6) mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah.

5. **Kompetensi Penelitian Pengembangan**

   Kompetensi penelitian pengembangan berarti seorang supervisor harus memiliki kemampuan meliputi; (1) menguasai berbagai pendekatan, (2) jenis metode penelitian, (3) menentukan masalah yang diteliti, (4) menyusun proposal penelitian, (5) melaksanakan penelitian pendidikan, (6) mengelola dan menganalisis data hasil penelitian, (7) menulis karya ilmiah, (8) menyusun pedoman untuk melaksanakan tugas, (9) memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas.

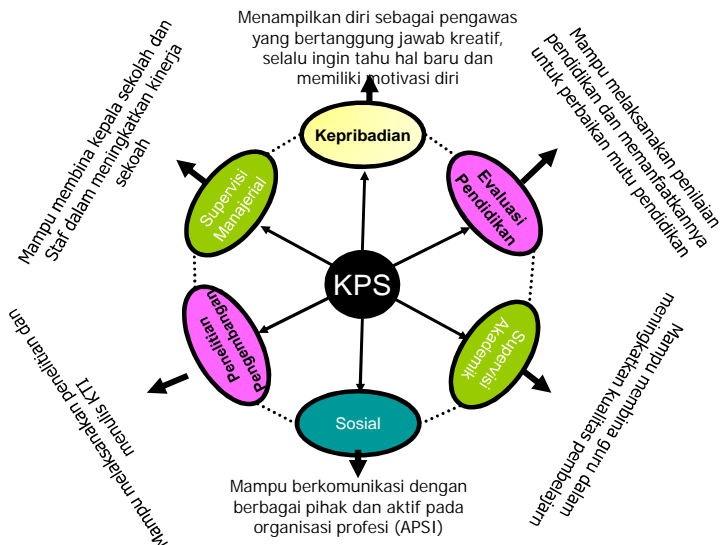
6. **Kompetensi Sosial**

   Kompetensi sosial berarti seorang supervisor harus bisa

bekerja sama dengan berbagai pihak, aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan demi meningkatkan kualitas diri. Pendapat lain menyebutkan kompetensi supervisor PAI mencakup beberapa hal antara lain:

1. Bidang Pengembangan Kurikulum
    a. Penyusunan tujuan umum pembelajaran
    b. Pembuatan desain unit
    c. Pengembangan dan pengadaptasian kurikulum
2. Penyediaan Bahan-Bahan
    a. Penilaian dan pemilihan bahan-bahan pembelajaran
    b. Produksi bahan-bahan pembelajaran
    c. Penilaian penggunaan sumber-sumber pembelajaran
3. Pengadaan Staf Pengajaran
    a. Pengembangan rencana staf
    b. Pedaftaran dan pemilihan personalia
    c. Penetapan personalia
4. Pengorganisasian Pembelajaran
    a. Revisi struktur yang ada
    b. Pengasimilasian program
    c. Pemantauan struktur baru
5. Pelayanan Murid Khusus
    a. Pelayanan penganalisasian dan pengamanan
    b. Orientasi dan pendayagunaan personalia khusus
    c. Pelayanan jadwal
    d. Penilaian pendayagunaan jadwal
6. Penyusunan Penataran Pendidikan
    a. Supervisi model klinik
    b. Perencanaan pertumbuhan individu
    c. mendesain materi latihan
    d. Mengadakan persidangan latihan
    e. latihan peranan kepemimpinan
    f. Penilaian kebutuhan penataran
    g. Pengembangan rencana induk
    h. Penulisan suatu usulan proyek

i. Mendesain suatu paket belajar sendiri
    j. Mendesain seri program latihan
7. Pengembangan Humasy
    a. Pemberian informasi kepada masyarakat
    b. Pengikutsertaan masyarakat
    c. Pendayagunaan pendapat masyarakat
8. Penyediaan Fasilitas Pembelajaran
    a. Pengembangan fasilitas khusus pendidikan
    b. Perencanaan perbaikan kembali
    c. Penghapusan fasilitas
9. Penilaian Pembelajaran
    a. Pengamatan dan penganalisaan pembelajaran
    b. Mendesain suatu daftar pertanyaan
    c. Wawancara secara mendalam
    d. Penganalisaan dn pengintegrasian data.

Untuk lebih jelasnya kompetensi supervisor (pengawas) bisa dipahami dan dilihat pada gambar 4. 1 berikut ini.

Gambar 4.1 Tentang Kompetensi Pengawas

C. PROFESIONALISME GURU

1. Pengertian Profesionalisme

Kata **"profesionalisme"** erat kaitannya dengan kata **"profesi"**. Profesi adalah pekerjaan yang untuk melaksanakannya memerlukan sejumlah persyaratan tertentu (Wirawan, 2002). Definisi ini menyatakan bahwa suatu profesi menyajikan jasa yang berdasarkan ilmu pengetahuan hanya difahami oleh orang-orang tertentu yang secara sistematik dofor mulasikan dan diterapkan untuk memenuhi kebutuhan klien dalam hal ini masyarakat. Salah satu contoh pekerjaan termasuk profesi adalah guru. Selain itu, diana W. Kommers dalam (Yamin: 2008) juga mengartikan profesi sebagai spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan untuk menciptakan keterampilan, pekerjaan yang bernilai tinggi sehingga keterampilan dan pekerjaan itu diminati, disenangi oleh orang lain dan dia dapat melakukan pekerjaan itu dengan mendapatkan imbalan berupa bayaran, upah dan gaji *(payment).*

Sebutan profesional mengacu kepada sebutan bagi orang yang menyandang suatu profesi dan sebutan tentang penampilan seseorang dalam mewujudkan unjuk kerja sesuai dengan profesinya. Menurut Mantja (2007), profesional merujuk kepada orang yang memangku jabatan atau pekerjaan yang memenuhi persyaratan yang dicirikan oleh profesi itu. Karena itu, guru adalah suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan guru harus juga dikerjakan secara profesional. Penyandang profesional ini mendapat pengakuan secara formal dari suatu badan atau lembaga yang mempunyai kewenangan, yaitu perintah atau organisasi profesi. Secara informal pengakuan itu diberikan oleh masyarakat luas dan para pengguna jasa suatu profesi.

Sedangkan pengetian profesionalisme menurut kamus besar bahasa Indonesia Purwadharminta (2002) adalah mutu atau kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Mohammad Surya (2008) mendefinisikan profesionalisme sebagai hal yang mengacu kepada sikap

mental dalam bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Guru yang memiliki profesionalisme yang tinggi akan tercermin dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Ia akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman sehingga keberadaannya senantaiasa memberikan makna profesional.

Dalam melaksanakan profesinya, guru profesional harus mengacu pada standart profesi. Standart profesi adalah prosedur, norma-norma dan prinsip-prinsip yang digunakan sebagai pedoman agar keluaran kuantitas dan kualitas pelaksanaan profesi tinggi sehingga kebutuhan orang dan masyarakat ketika diperlukan dapat dipenuhi.

2. Ciri-Ciri Guru yang Profesional

Guru sebagai sebuah profesi haruslah bertindak secara profesional. Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 dinyatakan bahwa ”Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidi, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Guru profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode, rasa tanggung jawab, pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual, dan kesejawatan, yaitu rasa kebersamaan di antara sesama guru. Sementara itu, perwujudan unjuk kerja profesional guru ditunjang dengan jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong untu mewujudkan diri sebagai guru profesional.

Sahertian (2000) mengemukakan bahwa guru yang profesional memiliki ciri sebagai berikut, yaitu: (a) memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar, (b) me-

miliki rasa tanggung jawab, (c) memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karir hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru. Senada dengan kalimat di atas, Tilaar (1999) mengatakan bahwa guru profesional memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) memiliki kepribadian yang mantap dan berkembang, (b) memiliki penguasaan ilmu yang kuat, (3) memiliki keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik kepada ilmu pengetahuan dan teknologi, (d) mengembangkan profesi secara berkesinambingan.

Sedangkan Glickman (1981) menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional bilamana orang tersebut memiliki kemampuan *(ability)* dan motivasi *(motivation).* Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Lebih lanjut Glickman mengatakan bahwa seorang guru dapat diakatakan profesio nal bilamana memiliki kemampuan tinggi *(high level of abstract)*, motivasi kerja yang tinggi *(hiht level of motivationt),* dan komitmen yang tinggi *(high level of commitment).*Guru yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid dan sedikit punya waktu untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Sedangkan guru yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi adalah guru yang mampu mengolah tugas, menemukan berbagai permasalahan dalam tugas dan mampu secara mandiri memecahkannya.

Menurut Glenn Langford dalam Yasmin (2008), kriteria guru sebagai profesi meliputi: (1) upah, (2) memiliki pengetahuan dan keterampilan, (3) memiliki rasa tanggung jawab dan tujuan, (4) mengutamakan layanan, (5) memiliki kesatuan, (6) mendapat pengakuan dari orang lain atas pekerjaan yang digelutinya. Sedangkan Moore dalam Yasmin (2008) guru sebagai profesi mempunyai ciri-ciri: (1) seprang profesional menggunakan waktu penuh untuk menjalankan pekerjaannya, (2) ia terikat oleh panggilan hidup dan dalam hal ini memperlakukan pekerjaannya sebagai se-

perangkat norma kepatuhan dan perilaku, (3) ia anggota organisasi profesional yang formal, (4) ia menguasai pengetahuan yang berguna dan keterampilan atau dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus, (50 ia terikat dengan syarat-syarat kompetensi, kesadaran prestasi, pengabdian, dan (6) ia memperoleh otonomi berdasarkan spesialisasi teknis yang tinggi sekali.

Sebagai profesi, guru harus bekerja secara profesional, yang ditandai oleh hal-hal berikut; (1) guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2) guru menguasai secara mendalam bahan atau materi yang akan diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa, (3) guru bertang gung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, (4) guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya (harus ada waktu bagi guru untuk mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya), (5) guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya (Brandt: 1993).

Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 7 ayat 1 disebutkan bahwa guru yang profesional mencakup karakteristik sebagai berikut; (a) memiliki bakat, minat, panggilan dan idealisme, (b) memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (c) memiliki kompetensi yang diperlukan seuai dengan bidang tugas, (d) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan dan akhlak mulia, (e) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, (f) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, (g) memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesi secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, (h) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dan (i) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Kualitas profesionalisme ditunjukkan oleh lima unjuk kerja sebagai berikut: (a) keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standart ideal, (b) meningkatkan dan memelihara citra profesi, (c) keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampi lannya, (d) mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, (e) memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa: "Kompetensi sebagai agen pembela jaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi; (a) kompetensi paedagogi, (2) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, dan (d) kompetensi sosial.

Istilah kompetensi guru mempunyai banyak makna. Sahertian (1994) menegaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang dieperoleh melalui pendidikan dan latihan. Mantja (2007: 219) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah usaha untuk menggambarkan apa yang diharapkan, dikehendaki, didambakan, diantisi pasi, dilatihkan, dan sebagai nya. Kompetensi berada dalam diri seseorang berupa kemampuan atau kecakapan untuk melakukan sesuatu, yang berkai tan dengan pola-pola perilaku yang dapat diamati. Kompetensi merujuk pada performansi atau unjuk kerja atau perbuatan yang bersifat rasional dan meme nuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan (Depdikbud, 1984/1985).

Suryadi (2000) mengemukakan bahwa "Kompetensi guru bertolak dari analisis tugas-tugas guru baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun administrator di dalam kelas. Kompetensi guru terdiri dari; (1) menguasai bahan pelajaran, (2) mengelola program pembelajaran, (3) mengelola kelas, (4) menggu nakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi pembelajaran, (7) menilai prestasi be-

lajar, (8) mengenal fungsi dan layanan bumbingan penyuluhan, (9) menge nal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) memahami dan menafsir kan hasil penelitian guna keperluan pengajaran. Aktivitas atau kinerja guru sangat terkait dengan tugas dan tanggungjawab profesionalnya. Tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai pengajar, pembimbing dan adminis trator. Selain itu tugas dan tanggungjawab guru mencakup bidang pengajaran, bimbingan, pembinaan hubungan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesi".

Kompetensi paedagogik meliputi (1) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual, (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, (4) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, (6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (7) berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik, (8) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (9) memanfaatkan hasil peni laian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (10) melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membim bing peserta didik memenuhi stadart kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan. Kompetensi profesional meliputi (a) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, (b) menguasai standart kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajar yang diampu, (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan

tindakan reflektif, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri (Permen diknas, No. 16 Tahun 2007).

Willis dan Dubin (1990), mengemukakan bahwa kompetensi profesional melibatkan kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam tugas dengan mempertimbangkan hal penting dalam profesi yang lebih mengkon sentrasikan pada organisasi secara khusus dan pekerjaan. Kompetensi profesional dicerminkan dalam kinerja profesional dan mengamati kinerja profesional untuk mengakses tingkatan kompetensi. Hal penting yang menyangkut hasil suatu pemeliharaan kompetensi adalah vitalitas profesional yang melibatkan kemam puan untuk mendapatkan keberhasilan setelah menempuh tantangan.

Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi menurut Slamet PH (2006) terdiri dari sub-kompetensi (1) memahami matapelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar, (2) memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran yang tertera dalam Peraturan Menteri serta bahan ajar yang ada dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), (3) memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar, (4) memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan (5) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. Peranan guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran, guru yang digugu dan ditiru adalah suatu profesi yang mengutamakan intelektualitas, kepandaian, kecerdasan, keahlian berkomunikasi, kebijaksanaan dan kesa baran tinggi. Tidak semua orang dapat menekuni profesi guru dengan baik. Karena jika seseorang tampak pandai dan cerdas bukan penentu keberhasilan guru tersebut menjadi guru. Kompetensi profesional menurut Usman (2004) meliputi (1) penguasaan terhadap landasan kependidikan, dalam kompe tensi ini termasuk (a) memahami tujuan pendidikan, (b) mengetahui fungsi sekilah di masyarakat, (c) mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan, (2) mengu asai bahan pelajaran, artinya guru harus

memahami dengan baik materi pelajaran yang diajarkan.Penguasaan terhadap materi pokok yang ada pada kurikulum maupun bahan pengayaan, (3) kemam puan menyusun program pengajaran, mencakup kemampuan menetapkan kompetensi belajar, mengembangkan bahan pelajaran dan mengembangkan strategi pembelajaran, dan (4) kemam puan menyusun peringkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi profesional pendidikan. Kompetensi profesi onal mengacu pada perbuatan *(performance)* yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.

Sedangkan **kompetensi kepribadian** meliputi; (1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, (2) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, (4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa perca ya diri, (5) menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Kompetensi sosial meliputi : (1) bersikap inklusif, bertindak obyek tif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisifisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, (2) berkomu nikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua murid dan masyarakat, (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah republik Indonesia yang memiliki kebera gaman sosial budaya, (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan mapun tulisan atau bentuk lain.

Dengan memperhatikan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpul kan bahwa profesionalisme guru ditunjukkan dengan ciri-ciri : (1) ahli di bidang teori dan praktek ilmu keguruan, (2) senang memasuki organisasi profesi, (3) memiliki latar belakang pendidikan keguruan, (4) melaksanakan kode etik guru, (5) memiliki otonomi dan rasa tanggung jawab, (6) memiliki rasa pengab-

dian kepada masyarakat, (7) bekerja atas panggilan hati nurani, dan (8) pengembangan profesi secara berkesinambungan.

3. Prinsip Pengembangan Profesionalisme Guru

Sebagaimana di jelaskan diatas, akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan profesi maka profesionalisme guru harus senantiasa dikembangkan. Secara sederhana, menurut Bafadal (2005) peningkatan profesionalisme guru dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengolah diri sendiri menjadi mampu mengolah diri sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Kematangan, kemampuan mengolah diri sendiri, pemenuhan kualifikasi merupakan ciri-ciri profesionalisme. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan profesional guru dapat diartikan juga sebagai upaya membantu guru yang belum profesional menjadi profesional.

Menurut bafadal (2005), ada dua prinsip dalam meningkatkan kemam puan profesionalisme guru yaitu: (1) peningkatan kemampuan prifesional guru itu merupakan upaya membantu guru yang belum profesio nal menjadi profe sional, (2) peningkatan kemampuan profesional guru tidak benar bilamana hanya diarahkan kepada pembinaan kemampuan pegawai tetapi juga sekaligus pembinaan komitmennya.

Sedangkan Burhanudin (2007) menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang harus dipahami dan dipertimbangkan dalam pembinaan profesional meliputi:

1) Kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan kegiatan pembelajaran.
2) Pengawasan terhadap penyelenggaraan proses pelajar mengajar perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan profesional guru sesuai dengan komponen-komponen kompetensi yang diharapkan.

3) Pembinaan profesional harus dilakukan secara kontinyu agar dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran secara efektif.
4) Kualitas pengajaran seorang guru dapat ditingkatkan secara langsung melalui pembinaan profesional.
5) Kondisi pertumbuhan kemampuan profesional dapat ditingkatkan melalui suasana keterbukaan yang selalu menghargai pikiran dan pendapat orang lain.
6) Sistem pembinaan efektif melalui kelompok kerja (KKG) dapat mempertemukan kebutuhan profesional masing-masing guru.
7) Sistem pembinaan yang efektif dapat membantu guru-guru mengetahui sasaran kelompok pembelajaran, mengenal dan memahami masalah pembelajaran sehari-hari, dan berlatih memecahkan masalah sendiri-sendiri secara kreatif.

Amran dalam Dawam (2008) menyatakan bahwa untuk pengembangan profesional diperlukan "KASAH" yaitu akronim dari *knowlage* (pengeta huan), *abiliti* (kemampuan), *skill* (keterampilan), *attitude* (sikap) *habit* (kebiasaan diri). Maksudnya bahwa dalam proses pengembangan profesionalisme guru, harus dapat menambah ilmu pengetahuan, mengasah kemampuan guru, meningkatkan sikap profesionalisme dan menumbuhkan kebiasaan diri yang positif.

Peningkatan kemampuan profesional guru menurut Bafadal (2005) dapat dikelompokkan menjadi dua macam pembinaan yaitu:

1) Pembinaan kemampuan pegawai sekolah; melalui pelaksanaan supervisi pendidikan, progam sertifikasi guru serta tugas belajar.
2) Pembinaan komitmen pegawai sekolah melalui pembinaan kesejahteraannya; melalui pembinaan moral kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikemukakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian utama kepala sekolah dalam me-

lakukan supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu meningkatkan kompetensi guru. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru ditegaskan bahwa setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Di dalam permendiknas tersebut dirinci kompetensi inti guru dan kompetensi guru dalam mata pelajaran. Tabel 4.2 merupakan standar kompetensiSMA/MA, dan SMK/MAK.

Tabel 4.2
Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK*

No	KOMPETENSI INTI GURU		KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
	Kompetensi Pedagodik		
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.	1.1	Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya.
		1.2	Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
		1.3	Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
		1.4	Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.	2.1	Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN	
		2.2	Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.	3.1	Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
		3.2	Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.
		3.3	Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.
		3.4	Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
		3.5	Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.
		3.6	Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	4.1	Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.
		4.2	Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.
		4.3	Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.
		4.4	Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan.

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		4.5 Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh. 4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komuni-kasi untuk kepentingan pembelajaran.	5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.	6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal. 6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.	7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain. 7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN	
			melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.
8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.	8.1	Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
		8.2	Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
		8.3	Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
		8.4	Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
		8.5	Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan mengunakan berbagai instrumen.
		8.6	Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.
		8.7	Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.	9.1	Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar
		9.2	Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN	
		9.3	Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.
		9.4	Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.	10.1	Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
		10.2	Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
		10.3	Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
Kompetensi Kepribadian			
11.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.	11.1	Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.
		11.2	Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.
12.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.	12.1	Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi.
		12.2	Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.
		12.3	Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
13.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.	13.1 Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil. 13.2 Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.
14.	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.	14.1 Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi. 14.2 Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri. 14.3 Bekerja mandiri secara profesional.
15.	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.	15.1 Memahami kode etik profesi guru. 15.2 Menerapkan kode etik profesi guru. Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru
Kompetensi Sosial		
16.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	16.1 Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. 16.2 Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
17.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	17.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif. 17.2 Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik.

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		17.3 Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
18.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	18.1 Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik. 18.2 Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
19.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.	19.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. 19.2 Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.
Kompetensi Profesional		
20.	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	**Jabaran kompetensi Butir 20 untuk masing-masing guru mata pelajaran disajikan setelah tabel ini.**
21.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	21.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu. 21.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu. 21.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
22.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara	22.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta

No	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
	kreatif.	didik.
		22.2 Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
23.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	23.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus. 23.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan. 23.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan. 23.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
24.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	24.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi. 24.2 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

PONDOK PESANTREN

Mamba'ul Ma'arif

DENANYAR – JOMBANG

https://mambaulmaarif.ponpes.id

BAB V

APLIKASI PENDEKATAN SUPERVISI PENGAJARAN (*GLICKMAN*) KE DALAM 4 PROTO TIPE GURU

A. PANDANGAN GLICKMAN TENTANG SUPERVISI

Glikman memandang supervisi dari perspektif psikologis, maksudnya memandang supervisi pengajaran dari asumsi-asumsi psikologis. Ada 3 asumsi psikologis:

1. Behavioristik
2. Humanistik, dan
3. Kognitif

Pada dasarnya orientasi pandangan supervisi pengajaran berangkat dari orientasi pandangan belajar.

1. **Asumsi Psikologi Behavioristik**
   a. Belajar dilaksanakan dengan control dari lingkungan eksternal.
   b. Guru mengkondisikan sehingga siswa mau belajar.
   c. Mengajar dilaksnakan dengan conditioning, pembiasaan, dan peniruan.

d. Menggunakan pendekatan reward dan punishment dalam proses belajar mengajar.
e. Kedaulatan guru relative tinggi, dan kedaulatan siswa relative rendah.

2. Asumsi Psikologi Humanistik

a. Pandangan ini merupakan antitesa dari pandangan psikologi behavioristik.
b. Belajar dapat dilakukan sendiri oleh siswa.
c. Siwa senantiasa menemukan sendiri sesuatu tanpa banyak campur tangan guru.
d. Kedaulatan guru dalam mengajar relatif rendah, dan kedaulatan siswa relative tinggi.

3. Asumsi Psikologi Kognitif

a. Pandangan ini merupakan perpaduan dari pandangan psikologi behavioristik dan psikologi humanistic.
b. Belajar merupakan perpaduan antara usaha pribadi dengan control dari lingkungan (eksternal).
c. Kedaulatan guru dan siswa dalam belajar mengajar relative sama yaitu sedang.
d. Metode yang cocok adalah metode eksperimentasi.

PANDANGAN TENTANG BELAJAR

PANDANGAN PSIKOLOGIS BELAJAR	HUMANIS	KOGNITIF	TINGKAH LAKU
TANGGUNG JAWAB SISWA	TINGGI	SEDANG	RENDAH
TANGGUNG JAWAB GURU	RENDAH	SEDANG	TINGGI
METODE BELAJAR	SELF DISCOVERY	EKSPERIMENT	CONDITIONING

PANDANGAN TTG SUPERVISI PENGAJARAN

PANDANGAN SUPERVISI PENGAJARAN	DIRECTIVE	COLLABORATIVE	NON DIRECTIVE
TANGGUNG JAWAB GURU	RENDAH	SEDANG	TINGGI
TANGGUNG JAWAB SUPERVISOR	TINGGI	SEDANG	RENDAH
METODE SUPERVISI	SELF ASSESMENT	MUTUAL CONTRACT	DELINEATED STANDART

B. ORIENTASI PERILAKU SUPERVISI PENGAJARAN (GLICK-MAN)

1. *Listening (Mendengarkan)*
   Supervisor mendengarkan apa saja yang dikemukakan guru, baik berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, maupun masalah apa saja yang dialami guru.
2. *Clarifiying*
   Supervisor memperjelas apa yang diungkapkan guru dengan cara menanyakan kembali kepada guru.
3. *Encouraging (Mendorong)*
   Supervisor mendorong guru agar mengemukakan kembali masa-lah atau sesuatu hal bilamana dirasakan belum jelas.
4. *Presenting (Mempresentasikan)*
   Supervisor mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan guru.
5. *Problem Solving (Pemecahan Masalah)*
   Supervisor bersama-sama guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru.
6. *Negotiating (Bernegosiasi)*
   Supervisor bersama guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau ber-

sama-sama.

7. *Demonstrating (Mempraktekkan)*
   Supervisor mendemontrasikan tampilan guru mengajar agar dapat diamati dan di tiru oleh guru.
8. *Directing (Memastikan)*
   Supervisor mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu dalam rangka meningkatkan kualitas mengajarnya.
9. *Standardiating (Standarisasi)*
   Supervisor bersama guru mengadakan penyesuaian-penyesuaian mengenai apa yang dirasa lebih baik.
10. *Reinforcing (Menguatkan)*
   Supervisor menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru atau hasil yang baik bagi supervisi pengajaran.

C. PERILAKU SUPERVISI DIREKTIF, NON DIREKTIF, DAN KOLABORATIF

Perilaku supervisor dalam melaksanakan tugasnya meliputi:

1. Supervisor mengklarifikasi permasalahan.
2. Supervisor mempresentasikan gagasan tentang apa dan bagaimana informasi dikumpulkan.
3. Supervisor mengarahkan apa yang harus dilakukan guru.
4. Supervisor mendemontrasikan kemungkinan perilaku guru dan guru diminta menirukan.
5. Supervisor menetapkan standar tingkah laku mengajar yang dikehendaki.
6. Supervisor menggunakan insentif social dan material.

1. Orientasi Perilaku Supervisi Directive (Langsung)

Orientasi perilaku supervisi yang pertama adalah orientasi langsung. Menurut Glickman (1981), supervisi pengajaran berorientasi langsung akan mencakup perilaku pokok berupa klarifikasi, prestasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi, dan pengua-

tan. Hasil akhir dari perilaku supervisi pengajaran ini adalah tugas bagi guru yang harus dikerjakan dalam satu periode waktu tertentu. Asumsi yang mendasari orientasi ini sama halnya dengan asumsi dasar psikologi perilaku, bahwa mengajar itu pada dasarnya merupakan pengkondisian individu melalui lingkungannya.

Apabila supervisor akan menggunakan orientasi langsung dalam melaksanakan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik akan sebagai berikut: *Pertama*, pada saat pertemu an awal, supevisor mengklarifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan barangkali sambil bertanya kepada guru yang bersangkutan untuk melakukan konfirmasi dan revisi seperlunya. Selain itu pada saat ini, supervisor mempresentasikan ide-idenya mengenai informasi atau data apa saja yang harus dikumpulkan. *Kedua*, dilanjutkan dengan observasi kelas. Di sini peran supervisor adalah sebagai pengamat untuk mengetahui kondisi sebenarnya dan bagaimana seharusnya dipecahkan. *Ketiga*, pada pertemuan balikan, setelah data dikumpulkan dan dianalisis, supervisor menegaskan dan mendemonstrasikan tindakan-tindakan pengajaran yang mungkin bisa dilakukan oleh guru. Pada saat ini pula, supervisor standar pencapaian serta penguatan baik dalam bentuk insentif material maupun sosial.

Demikianlah aplikasi orientasi langsung dalam supervisi pengajaran. Pendek kata, ada lima perilaku supervisor yang akan sangat menonjol dalam orientasi ini, yaitu:

a. mengklarifikasi masalah-masalah guru, baik melalui pertemun awal maupun observasi kelas;
b. mempresentasikan ide-ide pemecahan masalah;
c. mendemonstrasikan, sebagai contoh, ide-ide pemecahan masalah yang harus dilakukan oleh guru, sebagai tugas guru;
d. menetapkan standar pelaksanaan tugas pemecahan masalah;
e. memberikan *reinforcement* kepada guru agar ia melaksanakan tugas yang diberikan.

2. Orientasi Perilaku Supervisi Non Direktif (Tidak Langsung)

Orientasi perilaku suipervisi pengajaran yang ketiga adalah orientasi tidak langsung. Asumsi yang mendasari psikologi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi humanistik bahwa belajar itu merupakan hasil keinginan individu untuk menemu kan rasionalitas dan dasar-dasar dalam dunia ini. Premis mayor yang menda sari orientasi ini adalah bahwa guru-guru itu mampu mengana lisis dan memecahkan masalahnya sendiri dalam proses pembelajaran. Peran supervisor di sini hanya sebagai seorang fasilitator dengan sedikit memberikan pengarahan kepada guru.

Menurut Glickman (1981), perilaku supervisi yang berorientasi tidak langsung akan mencakup dan bernegosiasi. Hasil akhir dari supervisi ini adalah rencana guru sendiri (*Teacher self-plan*). Apabila supervisor pengajaran akan menggunakan orientasi tidak langsung dalam melaksana kan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik adalah sebagai berikut. Dalam pertemuan awal mini supervisor mendengarkan keluhan-keluhan guru. Kemudian supervisor bertanya kepada guru perlu tidaknya diadakan observasi kelas pada saat guru mengajar. Apabila tidak diperlukan oleh guru berarti tidak ada masalah serius yang dihadapi guru. Sebaliknya apabila guru meminta supervisor mengobservasikan kelas, maka dilanjutkan dengan observasi kelas. Supervisor memasuki kelas untuk mengamati pengajaran guru. Pada saat itu supervisor mengamati bagaimana guru mengajar, bagai mana murid belajar, mendengarkan penjelasan berdiskusi dan sebagainya. Setelah, itu semua pengamanan dianalisis dan diinterpretasi kan. Apabila perlu, supervisor menyusun pertanyaan untuk mengklarifikasi hasil-hasil pengamatannya untuk membantu mengarahkan guru memahami kekurangan dan masalahnya sendiri. Pada pertemuan balikan, setelah selesai menganalisis dan meng interpretasi, supervisor bersama guru mengadakan pertemua akhir. Pada saat inilah diidentifikasi kembali tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada

masa yang akan datang. Gurulah yang harus meren canakan segala sesuatunya yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan.

Berdasarkan uraian ini bisa disimpulkan bahwa dalam orientasi tidak langsung ini peran supervisor tidak banyak, hanya menga rahkan guru memahami dan memecahkan masalahnya sendiri Dalam orientasi tidak langsung ini guru bertindak sebagai penentu utama (*ultimate deter minant*) tentang tindkan-tindakan yang akan dilakukan pada maa yang akan dating. Gurulah yang harus merencanakan segala sesua tunya yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan.

Demikianlah tiga orientasi perilaku supervisi pengajaran. Dalam *orientasi langsung*, perilaku supervisor ditekankan pada prestasi, penegasan, mendemonstrasikan, standarisasi, dan penguatan, untuk mengembangkan tugas-tugas bagi guru. Dalam *orientasi kolaboratif*, perilaku supervisor ditekankan pada presentasi, klarifikasi, mendengarkan, pemecahan masalah, dan negoisasi, untuk mengembangkan kontrak kerja antara supervisor dan guru. Dalam *orientasi tidak langsung*, perilaku supervisor ditekankan pada mendengarkan, mendorong, klasifikasi, presentasi, dan pemecahan masalah untuk mengarahkan guru membuat sendiri rencananya.

3. Orientasi Perilaku Supervisi Kolaboratif

Orientasi perilaku supervisi pengajaran yang ketiga adalah orientasi kolaboratif. Menurut Glickman (1981) supervisi pengajaran yang berorientasi kolaboratif akan mencakup perilaku-perilaku pokok berupa mendengarkan, mempresentasikan, pemecahan masalah, dan negosiasi. Hasil akhir dari perilaku supervisi pengajaran ini adalah kontrak kerja antara supervisor dan guru. Asumsi yang mendasari orientasi supervisi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi kognitif, bahwa belajar itu merupakan hasil perpaduan antara perilaku individu dan lingkungan luarnya.

Apabila supervisor akan menggunakan orientasi kolabortif dalam melaksanakan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik akan sebagai berikut. Pada pertemuan awal ini supervisor mendengarkan apa yang dikeluhkan oleh guru, sehingga ia betul-betul memahami masalah yang dihadapi guru. Setelah itu, supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk menerap kan kapan supervisor akan melakukan observasi kelas. Setelah pertemuan awal dilanjutkan dengan observasi kelas. Pada saat ini, supervisor dengan menggunakan instrumen tertentu mengamati pengajaran guru dan aktivitas murid. Nantinya hasil pengamatan dianalisis. Dalam analisis, supervisor menyiapkan beberapa pertanyaan untuk mengarahkan pemahaman guru terhadap masalah yang dihadapinya. Pada tahap pertemuan balikan, supervisor mengajukan beberapa pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya. Guru menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh supervisor. Kemudian supervisor bersama guru mulai memecahkan masalah. Dalam pemecahan masalah ini sebaiknya antara supervisor dan guru berpisah, sehingga masing-masing pihak bisa mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah menurut pikiran masing-masing pihak. Kemudian pada hari berikutnya, kedua belah pihak berkumpul kembali untuk membahas alternatif pemecahan yang telah dibuatnya. Berdasarkan pembahasan ini, supervisor bersama guru menentukan alternatif pemecahan terbaik dan membagi tugas untuk mengimplementasikannya (Garman, 1982).

Demikian aplikasi orientasi kolaboratif dalam supervisi pengajaran. Tampak sekali, bahwa dalam orientasi ini peran supervisor dan guru sama. Setidaknya ada empat perilaku supervisor yang sangat menonjol dalam orientasi ini yaitu:

a. mendengarkan masalah-masalah yang dikemukakan oleh guru, sehingga bisa dipahami secara utuh.
b. mempresentasikan alternatif pemecahan masalah untuk dipadukan dengan alternatif pemecahan masalah yang dikemukakan oleh guru.

c. memecahkan masalah, dalam, hal ini supervisor bersama guru membahas alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan alternatif terbaik.
d. supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk membagi tugas dalam rangka mengimplementasikan alternatif pemecahan masalah yang terpilih.

D. KRITERIA-KRITERIA UNTUK MEMILIH ORIENTASI SUPERVISI

Jika semua guru itu sama maka akan mudah untuk menentukan orientasi tugas-tugas supervisi yang efektif. Namun, berbagai penelitian pada pengaruh dari model tugas-tugas supervisi pada persepsi guru dan tingkah laku guru, mengatakan paling tidak, masih membingungkan. Menurut Arthur Blimberg (1974) bahwa guru terbagi ke dalam dua kelompok dalam menanggapi tingkah laku tugas-tugas supervisi yang positif. Salah satu kelompok berpandangan positif tentang pengawas-pengawas yang mendengarkan para guru dan mempresentasikan ide-ide mereka sendiri. Seperti kombinasi tingkah laku diidentifikasikan dengan orientasi kolaboratif. Namun, kelompok yang lain berfikiran positif tentang pengawas-pengawas yang terutama mendengar, mendorong, dan memilah-milah ide-ide guru itu sendiri. Seperti kombinasi tingkah laku diidentifikasikan dengan orientasi secara tidak langsung.

Lebih jauh, Harris (1975) telah mengutip penelitian Alan F Brown (1962) dimana murid dan guru berada dibawah supervisi tekanan tinggi, dan bersifat direktif. Pengawas menilai, mengkritik, dan mencatat standar pernampilan dari satu pelajaran ke pelajaran yang lainnya. Kata Harris berkenaan dengan 78 pelajaran:." supervisi seperti ini menghasilkan dua pengaruh. Empat puluh lima persen diajar kurang efektif, dua puluh enam persen diajar dengan baik, dua puluh sembilan persen memperlihatkan kemajuan".

Dengan demikian, dalam kasus Blumberg, kita melihat bahwa banyak guru merespon supervisi yang bersifat kolaboratif dan juga non

kolaboratif. Dalam masalah Harris, kelompok penting merespon super visi direktif. Zins (1977) meminta guru-guru untuk mau merekam tiga tipe model konsultasi. Tiga puluh lima persen memilih model pengobatan atau klinis, 46 persen memilih model tingkah laku, dan 19 persen memilih kesehatan mental. Model-model konsultasi tersebut equifalen dengan tiga orientasi supervisi. Seperti penelitian pada berbagai persepsi guru tentang gaya yang efektif dari supervisi, penelitian hubungan antara gaya mengajar dan belajar siswa Good (1979), dan lainnya telah berulangkali mendemonstrasikan bahwa variabel murid seperti prestasi, bakat, tingkah laku, dan kelas ekonomi sosial benar-benar cocok dengan instruksi tipe tertentu.Penelitian pada pembelajaran manusia dari sejak lahir hingga dewasa membutuhkan instruksi yang bervariasi tergantung pada karakter masing-asing individu para murid.

Hal yang dialami dengan melihat pembelajaran anak untuk pembelajaran orang dewasa. Apa yang diketahui tentang pembelajaran, perbedaan individu, dan guru mengarahkan pada premis yang kuat bahwa supervisi yang efektif harus didasarkan pada kecocokan orientasi supervisi dengan kebutuhan individu dan karakteristik para peneliti. Jika tidak, semua guru akan benar-benar homogen, tak satu pun pendekatan akan efektif. Jika supervisi dilihat sebagai usaha untuk mengubah tingkah laku guru guna mengembangkan pembelajaran murid maka supervisi demikian adalah supervisi yang mendidik. Oleh karena itu, apa yang diketahui tentang pembelajaran manusia dan orang dewasa dan pengem bangan guru menjadi penting ketika memutuskan orientasi supervisi dan tingkah laku supervisi yang mana yang digunakan untuk guru tertentu.

Sebenarnya, tidak ada satupun orientasi perilaku supervisi pengajaran yang efektif untuk semua guru. Hal ini sangat ditentukan (tergantung) oleh karakteristik guru, seperti tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, kematangan profesional, dan karakteristik personal lainnya (Sergiovanni 1987, dan Daresh 1989). Sedangkan menurut Glickman (1981) ada dua apek pada guru yang harus dipertimbangkan oleh supervisor sebelum menentukan orientasinya, yaitu (1) komitmen gu-

ru (*teacher's commitment*) dan (2) kemampuan berpikir guru secara abstrak (*teacher's ability to think abstractly*).

1. **Tingkat Komitmen Guru**

Aspek pertama yang harus dipertimbangkan dalam menentukan orientasi perilaku supervisi pengajaran adalah tingkat komitmen guru. Komitmen lebih luas daripada "*Consern*" sebab komitmen itu mencakup waktu dan usaha. Tingkat komitmen guru terbentang dalam satu garis kontinum, bergerak dari yang paling rendah ke yang paling tinggi (Glickman 1981). Gambar.5.1 menunjuk kan hal ini. Seorang guru yang tidak atau kurang memiliki komitmen biasanya bekerja semata-mata meman dang dirinya sendiri, kurang mau berusaha mengembangkan diri.

Gambar 5.1 menjelaskan kepada kita, bahwa ciri-ciri seorang guru yang rendah komitmennya cenderung sebagai berikut:

a. Sedikit sekali perhatiannya terhadap murid-murid,
b. waktunya yang disediakan untuk mengembangkan kerjanya sangat sedikit.
c. Perhatiannya hanya mempertahankan jabatannya.

Seorang guru yang komitmennya tinggi cenderung sebagai berikut:

a. Perhatiannya tinggi terhadap murid-murid dan guru-guru lainnya,
b. Waktu dan tenaganya yang disediakan banyak sekali, dan
c. Perhatian utamanya adalah bekerja sebanyak mungkin bagi kepentingan orang lain.

KONTINUM KOMITMEN GURU

Rendah	Tinggi
• Sedikit perhatian terhadap murid • Sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan	• Tinggi perhatian terhadap murid dan guru lain • Banyak waktu dan tenaga yang dikeluarkan

• Perhatian utama adalah mempertahankan job	• Bekerja sebanyak mungkin untuk orang lain

Sumber: Glickman C.D. (1981), *Developmental Supervision*, Alecandria: Association for Supervision and Curriculum Development, halaman 43.

Gambar 5. 1 Kontinum Komitmen Guru

2. Tingkat Abstraksi Guru

Aspek kedua yang harus dipertimbangkan dalam menentukan orientasi perilaku supervisi pengajaran adalah tingkat abstraksi guru.Tingkat abstraksi guru yang dimaksudkan di sini adalah tingkat kemam puan guru mengelola pengajaran, mengklarifikasi masalah-masalah penga jarannya (pengelolaan, disiplin, pengorganisasian dan minat murid), menentukan alternatif pemecahan masalah, dan kemu dian merencanakan tindakan-tindakannya. Hasil penelitian Harvey (1996) dan Hunt dan Joyce (1967) menunjukkan bahwa guru-guru tingkat perkembangan kognitif tinggi, dimana pemikiran abstrak atau simboliknya sangat dominan mampu berfungsi dengan lebih kompleksitas di dalam kelas.

Menurut Glickman (1981) tingkat abstraksi guru terbentang dalam satu garis kontinum, mulai dari rendah, menengah dan tinggi, sebagaimana terlihat pada gambar 7.6. Guru-guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak rendah tidak merasa bahwa mereka memiliki masalah-masalah pengajaran, atau apabila mereka merasakannya mereka sangat bingung tentang masalahnya. Mereka tidak tahu apa yang bisa dikerjakan. Guru-guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak mene ngah biasanya bisa mendefinisikan masalah berdasarkan bagaimana mereka melihatnya. Mereka bisa memikirkan satu atau dua kemungkinan tindakan, tetapi mereka mengalami kesulitan dalam memikirkan rencana yang komprehensif. Guru-guru yang memiliki kemampuan abstrak tingkat tinggi bisa memandang masalah-masalah

pengajaran dari banyak perspek tif (diri sendiri, murid, orang tua, administrator, dan alat pelajaran), dan mengumpulkan banyak rencana alternatif. Selanjutnya mereka bisa memilih satu rencana dan memikirkan langkah-langkah pelaksanaan. Peneliti seperti Harvey (1996) dan Hunt dan Joyce (1967) telah mendokumentasi kan bahwa guru pada tingkat tinggi perkembangan kognitifnya didominasi oleh pikiran abstrak atau simbolik, dan dapat berfungsi dengan lebih fleksibel dan kompleks dalam kelas. Review Glassberg (1979) pada perkembangan kognitif guru menyimpulkan bahwa: "Guru dengan level yang tingi cenderung untuk adaptif dalam gaya mengajar, fleksibel, dan toleran, dan dapat menerapkan berbagai model pengajaran. Pengajaran yang efektif adalah bentuk yang paling kompleks dari tingkah laku manusia. Guru pada tingkat yang lebih tinggi, pada tingkat yang lebih kompleks kelihatan lebih efektif di ruang kelas, sebagai panutan bagi mereka pada tingkat yang lebih rendah".

Oja (1979) dalam review terpisah dalam penelitiannya pada perkembangan pemikiran abstrak guru dengan pememuan yang serupa: "Bukti penelitian menyarankan bahwa guru pada tingkat konsep yang lebih tinggi dapat menga sumsikan perspektif yang beragam, menggunakan berbagai variasi dalam menghadapi tingkah laku, menggunakan variasi model pengajaran yang banyak, dan akhirnya lebih efektif".

TINGKAT BERPIKIR ABSTRAK		
Rendah	Sedang	Tinggi
• Bingung mengenai masalah • Tidak tahu tentang apa yang bisa dilakukan • "Tunjukkan" • Mempunyai satu	• Bisa mendefinisikan masalah • Bisa memikirkan satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah • Mempunyai kesulitan membuat perencanaan yang	• Bisa memikirkan masalah dari berbagai perspektif • Bisa mengumpulkan banyak alternatif perencanaan • Bisa memilih satu

atau dua respons biasa terhadap masalah	komprehensif pelaksanaan pemecahan	perencanaan dan memikirkan langklah-langkah

Sumber: Glickman C.D. (1981), *Developmental Supervision*, Alecandria: Association for Supervision and Curriculum Development, halaman 46.

Gambar 5. 2 Tingkat Berpikir Abstrak

Guru dengan kemampuan berfikir abstrak yang rendah belum tentu memiliki masalah dengan kelas mereka, tetapi jika punya mereka akan sangat bingung dengan masalah tersebut. Mereka tidak tahu apa yang bisa dilakukan dan mereka butuh petunjuk apa yang bisa dilakukan. Mereka biasanya memiliki daftar alternatif pemecahan terbatas satu atau dua solusi saja seperti "lebih tabah" atau "memberi banyak pekerjaan rumah" dengan tanpa melihat apakah masalah tersebut melibatkan kelakuan buruk, prestasi, atau buku teks yang tidak sesuai.

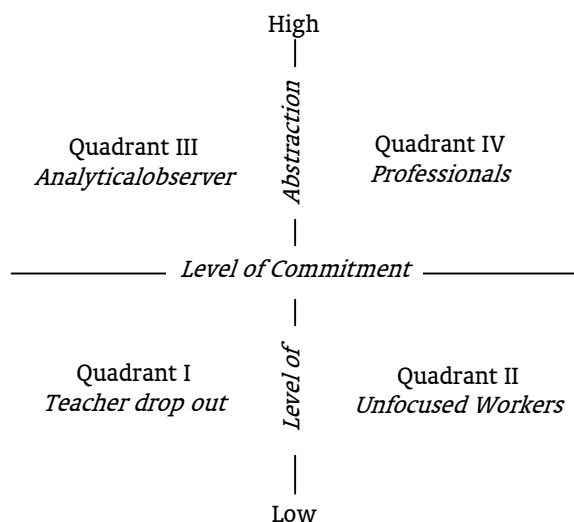
3. Perpaduan Tingkat Komitmen dan Tingkat Abstraksi

Dengan menggunakan dua variabel perkembangan, yaitu tingkat komitmen guru dan tingkat abstraksi guru, supervisor bisa mengukur individu guru. Pengukuran ini bisa ditetapkan dengan satu paradigma sederhana yang menghilangkan kedua garis kontinum, yaitu garis kontinum abstraksi yang juga begerak dari rendah ketinggi.Dengan demikian, menurut Glickman (1981) akan ditemukan empat kuadran yang mendefinisikan kategori guru. *Pertama* guru-guru yang dikategorikan sebagai *teacher dropouts*. Guru-guru demikian ini memiliki komitmen dan kemampuan berpikir abstrak yang rendah. *Kedua*, guru-guru yang memiliki komitmen tinggi tetapi tingkat kemampuan berpikir abstraknya rendah. Ketiga guru-guru yang dikategorikan sebagai *analytical observers*. Guru-guru demikian ini memiliki kemampuan berpikir abastrak tinggi, tetapi komitmennya rendah. Sedangkan keempat, guru-guru yang dikategorikan sebagai profesionals. Guru-guru demikian ini memiliki komitmen dan kemam-

puan berpikir abstrak yang tinggi.

Orientasi dari empat kategori di atas, adalah supervisor dapat menentukan perilaku supervisi pengajaran yang harus digunakan dalam mengembangkan guru, kategori pertama menggunakan sistem orientasi kolabortif pada presentasi, kategori kedua menggunakan sistem orientasi kolabortif pada negosiasi. Sedangkan kategori ke empat menggunakan sistem orientasi tidak langsung.

Penggunaan dua variabel pengembangan yaitu level komitmen guru dan level abstrak, supervisor dapat menilai individu guru. Penilaian dapat dilakukan dengan paradigma sederhana dengan dua potong garis – satu garis yaitu komitmen dari rendah ke tinggi dan satu garis yaitu abstraksi dari rendah ke tinggi. Lihat gambar dibawah, ada empat quadrant atau kotak-kotak yang menentukan tipe guru. Tentu saja tidak semua guru cocok dengan kotak-kotak tersebut, tetapi quadran tersebut memberikan dasar pemikiran supervisor untuk mereview guru-guru lainnya.

KATEGORISASI GURU

Quadran I, pada quadran ini menggambarkan guru dengan level komitmen yang rendah dan level abatraksi yang rendah pula. Pada kotak ini digambarkan sebagai guru dropout. Guru memiliki motivasi rendah untuk mengembangkan kompetensinya. Lebih jauh guru tidak dapat berfikir tentang perubahan apa yang dapat dilakukan dan sangat puas untuk melakukan rutinitas keseharian dari hari ke hari. Ia tidak melihat perlunya perubahan.

Quadrant II, guru memiliki level komitmen tinggi tetapi level abstraknya rendah. Dia bersemangat, energik, dan penuh perhatian. Dia berhasrat ingin menjadi guru yang lebih baik dan membuat kelasnya menjadi lebih menarik dan sesuai dengan murid-muridnya. Pada quadrant ini guru diklasifikasikan sebagi pekerja yang tidak fokus. Guru biasanya terlibat beberapa proyek dan aktivitas sehingga mudah bingung, menakut-nakuti, dan dipenuhi dengan rasa menyiksa diri dan tugas-tugas yang tidak realistik.

Quadrant III, guru memiliki tingkat komitmen yang rendah tetapi memiliki tingkat abstraksi yang tinggi. Ia pintar, memiliki tanggap verbal yang tinggi yang selalu penuh ide-ide besar tentang apa yang dapat dilakukan dikelasnya, dikelas lain, dan di sekolah secara keselu ruhan. Ia dapat mendiskusikan isu dengan jelas dan berfikir secara berta hap untuk dapat diimplementasikan dengan baik. Guru semacam ini disebut dengan *analytical observer* sebab ide-idenya sering tidak berhasil. Ia tahu perlunya apa dilakukan tetapi tidak punya waktu dan tenaga (enggan), dan melaksanakan rencana seperlunya.

Quadrant IV, guru memiliki tingkat komitmen dan abstrak yang tinggi. Ia benar-benar porfesional, secara terus menerus memperbaiki diri, murid-murid, dan teman-temannya. Dia dapat berfikir tentang tugas-tugas dengan mudah, memperhatikan alternatif, membuat dasar pemikiran pilihan, dan berkembang dan melaksanakan rencana yang seharusnya dilakukan. Ia tidak hanya dapat melakukannya untuk kelas nya saja tetapi secara keseluruhan. Ia dianggap sebagai pemimpin informal yang bersedia

membantu yang lain. Ia adalah seorang pemikir dan sekaligus sebagai yang mengerjakan.

Setelah menetapkan empat quadrant untuk menilai guru, supervi sor dapat menilai *range* (cakupan) praktek yang diperlukan guru. Jika stafnya memiliki tingkat abstraksi dan komitmen yang relatif sama orientasi yang dapat dilakukan paling tidak berkurang. Jika staf kebanyakan terdiri dari *Teacher Dropout*, supervisor mungkin menekan kan pada orientasi yang bersifat langsung dengan memberikan tugas-tugas-tugas guru. Jika staf terdiri dari *unfocused worker* atau *analytical observer* yang bijaksana, pilihan setingan kerangka orientasi kolaboratif akan sesuai. Jika komposisi staf kebanyakan profesional, orientasi non-direktif akan ideal. Tugas supervisor akan mudah jika semua guru memiliki tingkat yang sama.

Sebagai kesimpulan dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pendekatanpun yang bisa diterapkan pada semua guru. Tujuan pendekatan pada hakekatnya agar semua guru menjadi profesional. Untuk mencapai tujuan tersebut tingkah laku supervisor harus bervariasi tergantung gurunya.Berdasarkan pada beberapa pendekatan supervisi yang ada, maka ada beberapa pendekatan supervisi yang bisa diambil sebagai pedoman dalam mengembangkan pendekatan supervisi baru.

Penerapan pendekatan supervisi pada karakteristik guru bisa disimpulkan sebagai berikut.

a. Guru yg *drop out* (kuadran I), supervisor menggunakan pandangan *directive*
b. Guru yg *unfocused worker* (kuadran II), supervisor menggunakan pandangan collaborative
c. Guru yg *analytic observer* (kuadran III), supervisor menggunakan pandangan collaborative
d. Guru yg *professional* (kuadran IV), supervisor menggunakan pandangan non-directive.

BAB VI

PENDEKATAN SUPERVISI ILMIAH, SUPERVISI KLINIS, DAN SUPERVISI ARTISTIK

Dalam pelaksanaan supervisi, karakteristik guru yang dihadapi oleh supervisor pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia, kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, supervisor harus menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteritik guru yang dihadapinya. Apabila pendekatan yang digunakan tidak sesuai, maka kegiatan supervisi kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif. Sergiovanni (1982), mengemukakan berbagai pendekatan supervisi, antara lain (a) supervisi ilmiah (*scientific supervision*), (b) supervisi klinis (*clinical supervision*), (c) supervisi artistik, (d) integrasi di antara ketiga pendekatan tersebut.

A. PENDEKATAN SUPERVISI ILMIAH

1. Pengertian Supervisi Ilmiah

Supervisi ilmiah (*scientific supervision*) yang muncul sekitar tahun 1910-1920 (Wiles dan Bondi, 1986) merupakan pengaruh

dari manajemen ilmiah (*scientific management*) kemudian tertularkan kepada para supervisor dan administrator pendidikan.

Franklin Bobbitt dalam John D. McNeil (1982) mengemukakan bahwa supervisi ilmiah memiliki dua tugas pokok, yaitu:

a. Membimbing guru-guru dalam menyeleksi cara-cara mengajar yang lebih baik.
b. Mempersiapkan dan memperbaharui guru-guru.

Sedangkan Neagly dan Evans (1980) menekankan cara demokrasi dalam supervisi yang scientific bahwa supervisi moderen di pandang sebagai layanan bagi guru-guru teristimewa dalam perbaikan pengajaran, perbaikan cara belajar, dan perbaikan kurikulum.

Supervisi ilmiah dimulai dengan harapan yang baik untuk memberikan wewenang lebih untuk perbaikan guru dan keuntungan yang besar dalam kesuksesan siswa. Empat puluh tahun lalu, pada awal tahun 1960-an, supervisor ilmiah dipandang rendah karena tidak menen tukan efektivitas pengajaran maupun metode yang terbaik yang dipelajari murid. Akibatnya, sekali lagi dengan optimisme, peneliti profesional, perilaku para ilmuan mengambil alih tanggung jawab untuk menemukan pengetahuan ilmiah yang akan membuat pengajaran lebih efektif dan diturunkan untuk menerapkan temuan-temuan mereka. Supervisi ilmiah dipandang sebagai jawaban atas kurangnya standar yang ditetapkan dengan jelas, kurangnya yang membuat sulit untuk menentu kan metode yang terbaik dan membuktikan guru melakukan pekerjaan yang terbaik.

Franklin dalam Sergiovani (1981) melihat supervisi ilmiah sebagai cara untuk mengatasi dua tugas awal yaitu membimbing guru dalam pemilihan metode dan mempersiapkan serta memperbaharui guru. Supervisi itu sendiri untuk menemukan prosedur terbaik untuk melaksana kan tugas mengajar dan membantu guru mendapatkan metode yang terbaik dalam rangka untuk memastikan atau menjamin prestasi yang maksimal. Dasar konsep awal supervisi ilmiah ini adalah kebutuhan untuk dasar peneliti-

an untuk mencari pengganti supervisi yang tampaknya bersifat pribadi dan sewenang-wenang. Objek super visi ilmiah adalah pengembangan guru-guru yang akan mengalami masalah di kelas mereka secara ilmiah bebas dari kontrol tradisi, dan diaktifkan oleh semangat penyelidikan.

Sebuah asumsi yang mendasari adalah bahwa efisiensi guru akan ditingkatkan melalui bimbingan seorang supervisor yang akan menerjemahkan tujuan dari sekolah ke dalam istilah bagaimana guru mampu memahami, mendapatkan tujuan dan sasaran, membantu guru menyesuaikan kurikulum dalam masyarakat dan faktor-faktor indivi du, menganalisis mengajar, dan menilai kualitas pengajaran dan efisiensi hasil.

Persiapan guru dan pembaharuan itu harus dilakukan setelah mengidentifikasi kelemahan guru dengan mengukur pengetahuan guru tentang materi pelajaran, pemahaman terhadap metode dan proses pembe lajaran, kemampuan untuk melihat pengajaran di bidang akademik dan perspektif sosial, ketahanan dan energi.

Dari beberapa konsep di atas dapat dipahami bahwa *scientific supervision* merupakan salah satu bentuk supervisi yang demokratis dalam praktek kesupervisian dengan menempatkan harkat guru pada posisi kemitraan, menuntun dan mengarahkan guna meningkatkan kualitas pengajaran, sekaligus sebagai alternatif pelaksanaan supervisi dari sistim inspeksi dan pengawasan yang cenderung mencari-cari kesalahan guru (*Snoopervision*).

2. Ilmiah sebagai Bagian dari Gerakan Manajemen Ilmiah

Awal abad ini, supervisi ilmiah dipandang sebagai jawaban atas kurangnya standar yang ditetapkan dengan jelas, kurangnya standar tersebut membuat sulit untuk menentukan metode yang terbaik dan membuktikan guru melakukan pekerjaan yang terbaik. Franklin Bobbitt, misalnya, melihat supervisi ilmiah itu mampu mengatasi dua tugas awal yaitu: (1) membimbing guru dalam pemilihan metode dan (2) mempersiapkan dan memperba-

harui guru. Supervisi itu sendiri untuk menemukan prosedur terbaik untuk melaksanakan tugas mengajar dan membantu guru mendapatkan metode ini dalam rangka untuk memastikan/menjamin prestasi yang maksimal (pencapaian murid maksimum). Dasar konsep awal supervisi ilmiah ini adalah kebutuhan untuk penelitian dan untuk mengajar-pengganti untuk supervisi yang tampaknya bersifat pribadi dan sewenang-wenang.

Dengan demikian, objek supervisi ilmiah adalah pengembangan guru-guru yang akan menyerang masalah kelas mereka secara ilmiah, bebas dari kontrol tradisi, dan diaktifkan oleh semangat penyelidikan (perintis penelitian tindakan). supervisor dan guru bersama-sama untuk mengadopsi sebuah sikap eksperimental, mencoba prosedur-prosedur baru dan mempelajari dampak pengenalan terbaru dari arti perbaikan sampai hasil memuaskan sudah tercapai. Sebuah asumsi yang mendasari adalah bahwa efisiensi guru dapat ditingkatkan melalui bimbingan seorang supervisor yang akan menerjemahkan tujuan dari sekolah ke dalam istilah yang dipahami guru, mendapatkan penerimaan guru dari tujuan dan sasaran, membantu guru menyesuaikan kurikulum dalam penerangan/penyuluhan masyarakat dan faktor-faktor individu, menganalisis pengajaran, dan menilai kualitas pengajaran dan efisiensi hasil.

Persiapan guru dalam pembaharuan itu harus dilakukan hanya setelah mengidentifikasi kelemahan guru dengan mengukur pengetahuan guru tentang materi pelajaran, pemahaman tentang metode dan proses mengajar, kemampuan untuk melihat pengajaran di bidang akademik dan perspektif sosial, serta ketahanan, dan energi.

3. Supervisi Ilmiah sebagai Ideologi Demokrasi

Pada awal tahun 1940-an, supervisi ilmiah mengambil perubahan baru sebagai tanggapan terhadap keprihatinan politik dan perang iklim. Prinsip-prinsip yang terkait dengan demokrasi adalah partisipasi luas, menghormati kepribadian, dan pentingnya

dalam mendapatkan atau memunculkan kontribusi dari banyak orang dalam mencapai tujuan bersama, dan memperingatkan guru agar bertindak sesuai dengan fakta dan prinsip-prinsip yang cukup baik ditetapkan oleh proses pengetahuan.

Memang, supervisi adalah untuk membantu guru menerapkan metode ilmiah dan sikap. Namun sejauhmana metode-metode dan sikap itu konsisten dengan nilai-nilai sosial. Yang merumuskan hipotesis, yang memilih desain penelitian yang sesuai, dan analisis statistik yang ditemu kan dalam penelitian tindakan instruksional yang terpusat pada masalah-masalah yang penting bagi guru yang berpartisipasi. Apakah seperti untuk membantu guru-guru dan supervisi mengumpulkan data dan menarik kesimpulan bahwa akan lebih memadai dan sistematis terorga nisir daripada fakta-fakta dan kesimpulan mereka akan berasal dari pendapat yang tidak terkontrol. Meskipun supervisor terus belajar dan menghu bungkan degeneralisasi temuan dari penelitian yang sepertinya memiliki implikasi untuk praktik sekolah, mereka cenderung hanya mengutip penelitian yang konsisten dengan ideologi politik saat itu.

4. Pendekatan Supervisi Ilmiah dalam Pendidikan

John D. McNeil (1982), menyatakan bahwa terdapat tiga pandangan mengenai supervisi ilmiah sebagai berikut: ***Pertama,*** supervisi ilmiah dipandang sebagai kegiatan supervisi yang dipengaruhi oleh berkembangnya manajemen ilmiah dalam dunia industri. Menurut pandangan ini, kekurang berhasilan guru dalam mengajar, harus dilihat dari segi kejelasan pengaturan serta pedoman-pedoman kerja yang disusun untuk guru. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini, kegiatan mengajar harus dilandasi oleh penelitian, agar dapat dilakukan perbaikan secara tepat.

Kedua, supervisi ilmiah dipandang sebagai penerapan penelitian ilmiah dan metode pemecahan masalah secara ilmiah bagi penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru di dalam mengajar. Supervisor dan guru bersama-sama mengadopsi kebia-

saan eksperimen dan mencoba berbagai prosedur baru serta mengamati hasilnya dalam pembelajaran.

Ketiga, supervisi ilmiah dipandang sebagai *democratic ideology*. Maksudnya setiap penilaian atau *judgment* terhadap baik buruknya seorang guru dalam mengajar, harus didasarkan pada penelitian dan analisis statistik yang ditemukan dalam *action research* terhadap problem pembelajaran yang dihadapi oleh guru. Intinya supervisor dan guru harus mengumpulkan data yang cukup dan menarik kesimpulan mengenai problem pengajaran yang dihadapi guru atas dasar data yang dikumpulkan. Hal ini sebagai perwujudan terhadap ideologi demokrasi, di mana seorang guru sangat dihargai keberadaannya, serta supervisor menilai tidak atas dasar opini semata.

Pandangan tersebut tentunya sampai batas tertentu saat ini masih relevan untuk diterapkan. Pandangan bahwa guru harus memiliki pedoman yang baku dalam mengajar, perlu juga dipertimbangkan. Demikian pula pendapat bahwa guru harus dibiasakan melakukan penelitian untuk memecahkan problem mengajarnya secara ilmiah, dapat pula diadopsi. Pandangan terakhir tentunya harus menjadi landasan sikap supervisor, di mana ia harus mengacu pada data yang cukup untuk menilai dan membina guru.

Dengan demikian dalam praktek supervisi ilmiah (*scientific supervision)* perlu dilakukan penyelidikan (penelitian) perihal keadaan guru-guru dalam segala aspek belajar mengajar. Atas dasar penelitian itu diadakan perbaikan terhadap pengajaran. Artinya dalam melaksanakan supervisi maka kegiatan supervisi itu hendaknya diikuti dengan penelitian. Dalam hal ini penelitian yang disebut "*action research*".

Supervisi yang memiliki konsep pemberian layanan (*service)* dan pemberian bantuan (*help*) termasuk di dalamnya supervisi ilmiah berpedoman pada teori-teori psikologi dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru.

B. PENDEKATAN SUPERVISI KLINIS

1. Konsep Supervisi dan Supervisi Klinis

Dalam konsep kuno supervisi disamakan dengan inspeksi dalam artian mencari kesalahan. Sedangkan dalam konsep modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar sebagai bantuan bagi guru untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar. Namun kenyataannya di masyarakat, masih banyak orang beranggapan bahwa supervisi pendidikan masih identik dengan pengawasan yang bersifat inspeksi. Akibatnya tingkah laku seperti rasa kaku, ketakutan pada atasan, tidak berani berinisiatif, bersikap menunggu instruksi, dan birokratis lainnya bagi para guru.

Sesungguhnya konsep supervisi pada awalnya adalah adanya kebutuhan sesuatu dalam landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan kreatifitas yang tinggi.

Secara umum supervisi berarti upaya bantuan kepada guru agar guru dapat membantu para siswa belajar untuk menjadi lebih baik. Supervisi merupakan gabungan dari kata super yang berarti luar biasa, istimewa, atau lebih dari yang lain, sedangkan visi artinya kemampuan untuk melihat persoalan jauh ke depan, dengan demikian supervisi adalah suatu pandangan yang luar biasa yang melihat permasalahan jauh melampaui batas waktu sekarang sampai yang akan datang.

Supervisi sebagai aktivitas yang dirancang untuk memperbaiki pengajaran pada semua jenjang persekolahan, berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan anak supervisi juga merupakan bantuan dalam perkembangan dari belajar mengajar dengan baik (Kimbal Willes, 1983), dari sudut manjerial supervisi adalah usaha menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing guru secara terus menerus baik individu maupun kolektif agar memahami secara efektif pelaksanaan aktivitas mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara Kontinyu, Boardman dalam

Syaiful Sagala (2009). Kemudian supervisi pendidikan menkoordinasi, menstimulir, dan mengarahkan perkembangan guru.

Dengan demikian supervisi diberikan kepada guru untuk mendukung keberhasilan belajar siswa, meskipun supervisi sering diterjemahkan sebagai pengawasan namun memiliki arti khusus yaitu “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Kimbal Wiles dalam Saiful Sagala (2009)menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi-situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreatifitas guru, memberi dukungan dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan sekolah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Burton mengemukakan bahwa supervisi sebagai usaha bersama untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan belajar siswa.

Sejak tahun 1980-an di Indonesia diperkenalkan istilah supervisi klinis atau sering disebut supervisi pengajaran. Cogan (1980) mengemukakan bahwa supervisi klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas, dengan tujuan untuk mengembangkan profesional guru dan perbaikan pengajaran. Unsur penting supervisi klinis mencakup penciptaan iklim supervisi umum yang sehat, sistem supervisi khusus yang saling mendukung disebut “kesejawatan” dan siklus supervisi ini mencakup pertemuan, observasi guru selama bekerja dan analisis pola

Menurut Snyder dan Anderson supervisi klinis dapat diartikan sebagai suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai dan memadukan kebutuhan sekolah dan pertumbuhan personal. Supervisi klinis merupakan suatu model supervisi untuk menyelesaikan masalah tertentu yang sudah diketahui. Supervisi klinis merupakan sistem bantuan dari dalam kelas yang dirancang untuk memberikan bantuan langsung kepada guru. Dengan supervisi klinis diharapkan jurang yang tajam antara “*perilaku nyata”* dan *“perilaku ideal”* para guru dapat diperkecil terutama dalam rangka peningkatan kulaitas dan kemampuan

para guru memecahkan berbagai persoalan, karena seringkali para guru menghadapi inovasi-inovasi pendidikan. Supervisi klinis adal suatu proses bimbingan bertujuan membantu pengembangan profesional guru/calon guru, dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku tersebut.

Synder dan Anderson (1986) mengatak supervisi klinis adalah suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang di capai, memadukan kebutuhan sekolah dan personal. Sejalan dengan perdapat tersebut Cogan (1980) menengaskan sepervisi adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performan guru di kelas, dengan tujuan untuk mengembangkan professional guru dan perbaikan pengajaran.

Cogan (1980) menggambarkan sepervisi klinis sebagai prakktek dan dasra pemikiran yang rasional dirancang untuk meningkatkan hasil pembelajaran yang dilakukan guru dikelas.

Semangat supervise klinis menurut Acheson dan Gall (1987: 3) Sukardi ungkapkan dalam kata-kata. Supervise klinis adalah suatu proses yang interaktif, berkenaan dengan suatu gaya mengajar gureu yang berbeda.

Cogan menekankan bahwa supervisi klinis adalah upaya bantuan secara langsung yang dibeikan supervisor kepada guru dengan cara melakukan observasi dan analisis hasil observasi guru dalam mengajar agar guru lebih efektif dalam melaksanakan tugas mengajar.prkaktek supervise klinis dilandasi teori spikologi, belajar dan pembelajaran, kepemimpinan, teori motivasi, teori organisasi, teori komunikasi, administrasi dan manajemen.

Dalam prakteknya supervisi klinis mempersyaratkan hubungan intens antara supervisor dan guru ketimbang yang terjadi pada evaluasi tradisional. Supervisi klinis sebagai intervensi yang direncanakan dalam dunia tiruan, karenanya tidak hanya memperhatikan perilaku guru dan anteseden perilaku ini juga berkaitan dengan ketidak utuhan dengan asumsi, kepercayaan, tujuan dan perilaku guru. Supervisor dalam praktek supervisi klinis da-

pat dilakukan oleh sejawat guru atau kepala sekolah atas dasar kesepakatan bersama baik yang berkaitan dengan teknik pengajaran maupun hal lainnya. Oleh karena itu inti dari supervisi klinis adalah perbaikan pengajaran dengan hubungan yang intens berlanjut dan matang antara supervisor dan guru searah dengan perbaikan praktek profesional guru yang dapat menjamin kualitas pelayanan belajar secara berkelanjutan dan konsisten.

2. Karakteristik Supervisi Klinis

Untuk memandu pelaksanaan supervisi klinis bagi supervisor dan guru diperlukan karakteristik agar arah yang ditempuh sejalan dengan rencana program yang dtentukan sebelumnya, adapun karakteristiknya adalah sebagai berikut:

Karakter supervisi klinis menurut Acheson dan Gall (1987: 14) adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kualitas keterampilan intelektual dan perilaku mengajar guru secara spesifik
2. Supervisor harus bertanggung jawab membantu untuk mengembangkan:
   a. Keterampilan menganalisis proses pembelajaran berdasarkan data yang benar dan sistematis
   b. Terampil dalam mengujicobakan, mengadaptasi, dan memodifikasi kurikulum
   c. Agar semakin terampil menggunakan tehnik-tehnik mengajar, guru harus berlatih berulang-ulang.
3. Supervisor menekankan apa dan bagaimana guru mengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan untuk merubah kepribadian guru.
4. Perencanaan dan analisis berpusat pada pembuatan dan pengujian hipotesis pembelajaran berdasarkan bukti hasil observasi
5. Konferensi berkaitan dengan sejumlah isu-isu penting mengenai pembelajaran, yang relevan bagi guru mendorong untuk berubah

6. Konferensi sebagai umpan balik menitik beratkan pada analisis konstruktif dan penggunaan terhadap pola-pola yang berhasil dari pada menyalahkan pola-pola yang gagal
7. Observasi itu didasarkan pada bukti, bukan pada pertimbangan nilai yang subtansial atau nilai keputusan yang tidak benar
8. Siklus perencanaan, analisis dan pengamatan secara berkelanjutan dan bersifat komulatif
9. Supervisi merupakan proses memberi dan menerima yang dinamis dimana supervisor dan guru adalah kolega yang peneliti untuk menemukan pemahaman yang saling mengerti bidang pendidikan
10. Proses supervisi pada dasarnya berpusat pada analisis pem belajaran
11. Guru secara individual memiliki kebebasan dan tanggung jawab untuk menganalisis dan menilai isu-isu, meningkatkan kualitas pengajaran dan mengembangkan gaya mengajar personal guru.
12. Proses supervisi dapat diterima, di analisis dan dikembangkan lebih banyak sama dengan keadaan pengajaran yang dapat dilakukan
13. Seorang supervisor memiliki kebebasan dan tanggung jawab menganalisis kegiatan supervisinya dalam hal yang sama dengan analisis evaluasi guru tentang pembelajarannya

Fungsi utama supervisor dalam praktek supervisi klinis adalah mengajarkan keterampilan kepada guru/calon guru antara lain:

1. Mengamati dan memahami proses pengajaran anlitis
2. Menganalisis proses pengajaran secara rasional berdasarkan bukti-bukti pengalaman dalam bentuk data dan informasi yang jelas dan tepat.
3. Dalam pengembangan dan percobaan kurikulum, dan evaluasi kurikulum, mengajar dengan menggunakan model dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran.

3. Fokus Supervisi Klinis

Pengawas sekolah maupun kepala sekolah yang melaksanakan supervisi klinis perlu memahami secara jelas arah dan fokus supervisi klinis. Adapun supervisi klinis adalah perbaikan cara guru melaksanakan tugas mengajar menggunakan model dan strategi yang lebih interaktif dapat menjadikan peserta didik pelajar dan bukan mengubah kepribadian guru.sedangkan focus supervise klinis pada masalah mengajar dalam jumlah keterampilan yang tidak terlalu banyak, mempunyai arti vital bagi pendidik berada pada jangkauan intelektual sedangkan dapat diubah jika perlu.

Sarat-sarat sebagai supervisor dalam praktek supervisi klinis adalah:

1. Mempunyai kenyakinan bahwa guru memiliki kemampuan atau potensi untukmemecahkan masalah sendiri dan mengembangkan dirinya.
2. Berkeyakinan bahwa guru mempunyai kebebasan untuk memilih dan bertindak mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Memiliki kemampuan untuk menanyakan kepada orang lain dan dirinya sendiri tentang asunsi dasar serta kenyakinan atas dirinya.
4. Mempunyai komitmen dan kemampuan untuk membuat rekan gurunya merasa penting, dihargai, dan maju.
5. Memiliki kamauan dan kemampuan untuk dapat membina hubungan yang akrab dan hangat dengan semua orang tanpa pandang bulu.
6. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan sertakeinginan untuk memanfaatkan pengalaman-pengalaman guru sebagai sumber dan membuatnya berusaha mencapai tujuan.
7. Memiliki antusiaisme dan kenyakinan atas supervise klinis sebagai proses kegiatan yang terus menerus untuk melanyani pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta profesi guru.

4. Tujuan Supervisi Klinis

Supervisi klinis mempunyai dua tujuan yaitu tujuan umum dan tujuan secara khusus.

a. Tujuan Umum

Konsep supervisi adalah memberi tekanan pada proses *"pembentukan dan pengembangan profesional"* dengan maksud memberi respons terhadap pengertian utama serta kebutuhan guru yang berhubungan dengan tugasnya. Pembentukan profesional guru yang bermaksud untuk menunjang pembaharuan pendidikan serta untuk memerangi kemerosotan pendidikan terutama harus dimulai dengan cara mengajar guru dikelas. Dengan perbaikan dan penyempurnaan diharapkan siswa dapat belajar dengan baik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai secara maksimal.

Mengajar adalah suatu kegiatan yang dapat dikendalikan *(controrabeland maganeable)* dapat diamati *(observable)* dan terdiri dari komponen-komponen ketrampilan mengajar yang dapat dilatih secara terbatas *(isolater)* maka ketiga kegiatan pokok dalam supervisi klinis yaitu pertemuan pendahuluan, observasi guru pada saat bekerja dan peninjauan pola sehingga tujuan umum supervisi klinis adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan mengajar guru di kelas. Dalam hubungan inilah supervisi klinis merupakan kunci untuk meningkatkan kemampuan profesional guru.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus supervisi klinis adalah sebagai berikut:

1) Menyediakan suatu balikan bagi guru secara objektif dari kegiatan yang baru saja mereka lakukan, ini merupakan cermin agar guru dapat melihat apa sebenarnya mereka perbuat saat mengajar, sebab apa yang mereka lakukan mungkinsekali sangat berbeda dengan perkiraan mereka.
2) Mendiagnosis, memecahkan dan membantu memecahkan masalah mengajar.
3) Membantu guru mengembangkan keterampilan dalam

menggunakan strategi-strategi mengajar.
4) Sebagai dasar untuk menilai guru dalam kemajuan pendidikan, promosi jabatan atau pekerjaan mereka.
5) Membantu guru mengembangkan sikap positif terhadap pengembangan diri secara terus menerus dalam karier dan profesi mereka secara mandiri.
6) Perhatian utama pada kebutuhan guru.

Pada waktu seorang guru mempersiapkan dirinya mengajar, sedang mengajar, maupun sudah mengajar, ada dua hal yang utama menjadi perhatian utama maupun kebutuhan yaitu: kesadaran dan kepercayaan akan dirinya serta keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar. Kesadaran dan kepercayaan diri dalam mengajar itu muncul dalam pertanyaan sebagai berikut:
1) Dimanakah saya berada?
2) Bagaimanakah tanggapan serta perasaan siswa mengenai diri saya?
3) Seberapa besarkah kemampuan saya?
4) Apakah siswa menemukan yang sebenarnya dia perlukan dalam belajar?
5) Bagaimanakah saya dapat memperbaiki diri saya sebagai guru?

Disadari atau tidak, di dalam mengajar guru memerlukan keterampilan dasar *(generic skill)* tertentu agar ia dapat mengajar lebih baik dan agar tujuan pelajaran dapat tercapai. Keterampilan-keterampilan dasar tersebut dapata dikelompokkan sebagai berikut:
1) Keterampilan menggunakan variasi dalam mengajar menggunakan stimulus, yang terdiri dari emberi penguatan *(reinforcement)*
2) Variasi gaya interaksi dan penggunaan alat pandang dengar *(variability)*, menjelaskan *(explaining)*, serta
3) membuka dan menutup pelajaran *(introductory procedures and clusure)*

Keterampilan melibatkan siswa dalam proses belajar yaitu bertanya dasar dan lanjutan *(basic and advanced questioning)*,memimpin diskusi kelompok kecil *(guiding smaal group discussion)*, mengajar kelompok kecil *(small group teaching)*, mengajar berdasarkan perbedaan individu *(individualizet instruction)*, mengjar melalui pertemuan siswa *(discovery learning)*, dan membantu mengembangkan kreatifitas siswa *(fostering qualitivity)*.

Seorang supervisor yang baik harus memiliki beberapa syarat yaitu:

1) Mempunyai keyakinan bahwa guru memiliki kemampuan atau potensi untuk memecahkan masalah sendiri dan mengembangkan dirinya.
2) Berkeyakinan bahwa guru mempunyai kebebasan untuk memilih dan bertindak mencapai tujuan yang diinginkan
3) Memiliki kemampuan untuk menanyakan kepada orang lain dan dirinya sendiri tentang asumsi dasar serta keyakinan atas dirinya.
4) Mempunyai komitmen dan kemampuan untuk membuat rekan gurunya merasa penting, dihargai dan maju.
5) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk dapat membina hubungan yang akrab dan hangat dengan semua orang tanpa pandang bulu.
6) Memiliki kemampuan untuk mendengarkan serta keinginan untuk memanfaatkan pengalaman-penglaman guru sebagai sumber membuatnya berusaha mencapai tujuan.
7) Memiliki antusiaisme dan keyakinan atas supervisi klinis sebgai proses kegiatan yang terus menerus untuk melayani pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta profesi guru
8) Mempunyai keterampilan dalam berkomunikasi, mengobservasi dan menganlisis tingkah laku guru mengajar
9) Mempunyai suatu komitmen untuk mengembangkan dirinya sendiri, serta berkeinginan keras untuk terus memper-

dalam supervisi

5. **Kriteria dan Teknik Supervisi Klinis**

Agar proses supervisi klinis dapat berjalan dengan baik dan lancar perlu kriteria serta teknik tertentu. Kriteria dan teknik pertemuan pendahuluan terdiri dari hal-hal yang perlu dinilai oleh supervisor terhadap guru, penentuan ini adalah mengadakan pertemuan dengan guru dalam suasana yang menyenangkan, tidak mengancam dan menakuti, menentukan bersama segi yang harus diamati selama pelajaran berlangsung dan cara membuat observasi. Jika ada supervisor menanyakan pengalaman penampilan masa lalu untuk melihat segi-segi atau sub keterampilan yang akan diperbaiki atau disempurnakan.

Kriteria dan teknik observasi sebagai fungsi utama supervisi yang berusaha "menangkap" apa yang terjadi selama berlangsung secara lengkap agar supervisor dan guru dapat secara tepat mengingat kembali pelajaran atau bagian dari pada pelajaran dengan tujuan mengadakan analisis yang objektif. Ide pokok adalah mencatat apa yang terjadi dan bukan disimpan dengan baik bemanfaat dalam analisis dan komentar kemudian. Hal yang perlu diperhatikan adalah:

a. Kelengkapan catatan. Usaha mencata sebanyak mungkin dikatakan taau dilakukan selama pelajaran berlangsung. Hasilnya akan merupakan bukti-bukti bagi guru dan supervisor untuk dikemukakan pada waktu bersama-sama menganalisis apa yang telah terjadi selama pelajaran berlangsung. Semakin spesifik yang digambarkan, semakin berarti ananlisis supervisor. Daripada mengatakan "teknik bertanya anda menghalangi jawaban siswa" maka akan lebih baik apabila supervisor dapat menunjukkan beberapa partanyaan atau pernyataan guru sewaktu mengajar untuk menggambarkan maksud tersebut.
b. Fokus. Tidak mungkin untuk mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas maka supervisor harus memiliki asapek-

aspek keterampilan yang akan dicatat. Hal ini sebaiknya dilakukan dengan persetujuan guru sebelumnya yaitu didalam pertemuan pendahuluan. Yang sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya diwujudkan dlaam bentuk semacam kontrak. Misalnya dalam suatu pelajaran tertentu adalah lebih baik untuk memfokuskan observasi tersebut pada reaksi siswa terhadap pernyataan guru atau terhadap penyegaran pertanyaan, dan sebagainya.

c. Menyesuaikan observasi dengan periode perkembangan mengajar guru. Observasi mungkin akan menjadi selektif bila praktek atau latihan mengajar guru berkembang. Fokus observasi ditujukan pada aspek-aspek yang lebih diinginkan guru misalnya jika guru mempunyai kesulitan mengadakan transisi dalam pelajaran maka hal tersebut merupakan sesuatu yang perlu difokuskan dalam observasi
d. Mencatat komentar walaupun proses mencatat harus sesubjektif mungkin, supervisor sering ingin mencatat komentar-komentarnya agar tidak terlupakan. Cara terbaik untuk melakukan hal ini adalah dengan memisahkan komentar dari catatan tetntang proses pengajaran. Catatan ini ditempatkan pada tipe format observasi atau dengan menggunakan tanda kurung.
e. Pola pengajaran adalah sangat bermanfaat untuk mencatat pola tingkah laku pengajaran tertentu dari guru misalnya untuk memberikan penguatan atau dalam mereaksi terhadap pernyataan siswa untuk dibicarakan dalam pertemuan balikan.
f. Membuat guru tidak gelisah pada permulaan keterampilan mengajar, guru sering menjadi bingung apabila ada orang dibelakang kelas sambil mengamati dan membuat catatan-catatan tentang dirinya. Untuk meredakan atau menghilangkan perasaan gelisah ini maka dalam pertemuan pendahuluan supervisor harus mengatakan secara jelas bahwa yang dicatat hanya hal-hal yang disepakati dan harus ada persetujuan ke-

sepakatan tentang apa yang akan diobservasi atau dicatat.

Kinerja dan teknik balikan serta fungsi balikan dan hubungannya dengan supervisi klinis adalah untuk menolong guru memperhatikan perubahan atau lebih tepat peningkatan dalam tingkah laku mengajarnya. Balikan merupakan suatu informasi kepada guru mempengaruhi siswanya dalam kegiatan belajar mengajar. Untuk mencapai maksud terebut harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

a. Lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif. Balikan harus lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif karena fungsinya adalah memberi gambar yang terperinci tentang penampilan guru, gambaran terperinci akan membantu guru menyadari kemampuannya tanpa merasa dihakimi, sehingga muncul keinginan untuk meningkatkan kemampuannya. Lagipula dengan menghindari bahasa yang lebih bersifat evaluatif akan terkurangi reaksi atau sikap defensif guru.
b. Memenuhi kebutuhan baik supervisor maupun guru
c. Ditujukan untuk tingkah laku guru yang dapat dikendalikannya.
d. Isi balikan merupakan permintaaan guru dan bukan yang diadakan oleh supervisi
e. Tepat waktunya, balikan akan bermanfaat apabila diberikan setelah melaksanakan pengajaran
f. Harus terkomunikasikan secara jelas kepada guru.
g. Apabila balikan itu diberikan oleh kelompok maka guru dan supervisor harus mempunyai kesempatan untuk mencocokkannya dengan yang diberikan untuk kelompok untuk menguji ketepatan balikan.
h. Harus dapat menolong guru memperhatikan kelebihan-kelebihannya untuk mengembangkan gaya mengajarnya sendiri. Dalam hal ini perlu diberi penguatan untuk cara mengajar yang efektif tersebut.
i. Hendaknya dimulai dulu dengan menunjukkan keunggulan-keunggulan atau segi-segi yang menimbulkan masalah bagi-

nya.

j. Data balikan dalam bnetuk instrument observasi harus disimpan dengan baik oleh supervisor dan merupakan catatan mengenai perkembangan keterampilan mengajar guru. Seperti kartu status pasien bagi seorang dokter yang sewaktu-waktu dapat digunakan bila diperlukan.

Dari sepuluh kriteria tersebut dapat disimpulkan bahwa balikan merupakan suatu cara dan alat untuk memberikan pertolongan kepada guru yang mengalami kesulitan baik aspek pedagogik maupun materi pelajaran. Sarana dalam menetapkan identitas guru, karena secara tidak langsung menjawab pertanyaan "siapa sebenarnya saya ini?". Peranan utama seorang supervisor adalah menciptakan kerjasama yang memungkinkan pertumbuhan keahlian dan kepribadian orang yang diajaknya bekerjasama. Oleh karena itu supervisor diharapkan mampu melaksanakan fungsi mendiagnosis dan menilai, merencanakan, memberi motivasi, memberi penghargaan dan melaporkan kemajuan.

6. Problematika Pelaksanaan Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah sebuah system pelayanan yang membantu meningkatkan kualitas kepercayaan guru bahwa ada kemajuan yang berarti dalam melaksanakan tugas profesionalnya sebagai guru. Kadang-kadang supervisor dan guru juga menemui kesulitan untuk mengimplementasikan gagasan dalam pendidikan. Kesulitan itu dapat terjadi dengan berbagai alasan seperti:

a. Kurang mewadainya wawasan dan keterampilan supervisor dalam mempraktekkan supervisi klinis.
b. Ketidaksediaan guru untuk disupervisi karena tidak menguasai model dan strategi pembelajaran.
c. Tidak memiliki dokumen pembelajaran dan sebagainya.
d. Alasan lainnya dukungan yang tidak memadai dari kepala sekolah dan pengambil kebijakan pada pemerintah daerah di mana supervisor itu berada.

Semua alasan ini menjadi factor kesulitan dalam pelaksanaan supervisi klinis, tetapi problem mendasar adalah kelemahan yang ada pada diri pengawas sekolah dan juga guru.

Berbagai problema yang bersifat akademis dari permasalahan supervisi klinis antara lain:

a. Beberapa organisasi yang tertarik pada supevisi klinis tetapi tidak mempunyai kemampuan dari segi sumber daya material dan manusia.
b. Beberapa organisasi membuat asumsi bahwa semua guru perlu mempunyai supervisi klinis secara terus menerus.
c. Dalam beberapa organisasi para supervisor tidak mempunyai keterampilan dan pemahaman tentang supervisi klinis.
d. Dalam supervisi klinis para guru memerlukan keterampilan dan pemahaman tertentu.
e. Beberapa organisasi tidak mampu menggunakan supervisi klinis sebagai sistem untuk mengevaluasi para guru.
f. Supervisi klinis kadang-kadang digunakan dalam suatu rangkaian langkah-langkah yang tidak flexible dan ketat, yang tidak boleh mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dan kesiapan seorang guru seperti pengamatan dan analisa belajar, umpan balik, dan prosedur-prosedur koreksi.
g. Kadang-kadang para pengawas tidak mempunyai kemampuan untuk saling percaya.
h. Kadang-kadang para supervisor berpikir bahwa cara yang mereka amati adalah situasi yang benar.
i. Ketakutan dan ketakutan yang sering menghantui perilaku guru.

Secara akademis pelaksanaan supervisi klinis dapat meningkatkan kualitas layanan pembelajaran yang diterima peserta didik. Agar pelaksanaan supervisi klinis memberi kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, maka perlu dilakukan evaluasi pelaksanaan.

Kegiatan supervisi klinis ini dilakukan searah dengan perbaikan praktek profesionalisme guru, sehingga dapat dijamin

adanya peningkatan kualitas pelayanan belajar secara berkelanjutan dan konsisten. Kegiatan pokok dalam supervisi klinis yaitu pertemuan pendahuluan untuk memastikan bahwa semua dokumen pembelajaran sudah disiapkan dengan benar, observasi mengajar untuk menemukan hal-hal penting mengenai data dan informasi pelekasanaan pembelajaran dan refleksi untuk mendiskusikan solusi atas temuan yang dilakukan supervisor saat pengamatan dilakukan. Dengan demikian supervisi klinis adalah suatu pendekatan yang dilakukan supervisor untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas keterampilan mengajar guru dan meningkatkan kualitas layanan belajar di kelas.

7. Teori-Teori Psikologi

a. Psikologi Behaviorisme

Teori psikologi ini berangkat dari asumsi bahwa perkembangan yang terjadi karena pengaruh faktor eksternal. Sehingga cara untuk mengubah perilaku ialah menggunakan modifikasi tingkah laku (*behavior modification*). Modifikasi ini didasarkan pada estimasi bahwa kebiasaan yang buruk dapat dihilangkan dan kebiasaan yang baik dapat dipelajari (Oliva, 1984). Sehingga pendekatan yang dipakai untuk psikologi behaviorisme adalah direktif (Glickman, 1981), yaitu bentuk pendekatan yang lebih banyak memberi pengarahan terhadap subyek binaan.

Pelaksanaan supervisi dengan pendekatan ini dimaksudkan agar supervisor dalam melakukan supervisi lebih mengedepankan aspek pembinaan dan bimbingan kepada guru sehingga dapat lebih mengetahui secara jelas tujuan-tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Menurut Briggs (1982) bahwa diantara bentuk pelaksanaan supervisi sebagai alat untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru.

Teori psikologi behaviorisme menekankan keaktifan supervisor dalam membimbing dan mengarahkan guru-guru se-

hingga mereka dapat bertumbuh secara personal (*personal growth*) dan bertumbuh secara profesional (*professional growth*). Dengan demikian guru dapat dibantu melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar dan membantu guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pembelajaran moderen bahkan dapat membantu guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya (Sahertian,1981).

Aplikasi pendekatan psikologi behaviorisme dalam supervisi pengajaran bisa digunakan dalam teknik supervisi individual maupun supervisi kelompok dengan tetap memperhatikan teknik-teknik pelaksanaan dari kedua bentuk supervisi tersebut.

b. Psikologi Humanisme

Teori ini berangkat dari asumsi bahwa perkembangan seseorang karena pengaruh faktor internal. Dimana harkat dan martabat kemanusiaan sebagai individu sangat dihargai dan dijunjung tinggi. Hubungan antar pribadi sangat diutamakan. Pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan non direktif, dengan asumsi bahwa subyek binaan adalah memiliki pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu supervisor lebih banyak mendengarkan keluh kesah guru, memahami diri mereka sesuai permasalahan yang dihadapi.

Tidak tertariknya guru terhadap supervisi pengajaran bukan karena guru membenci supervisi itu sendiri, tetapi lebih padagayasupervisi yang mereka terima. Cogan (1973) menyatakan bahwa perilaku supervisi yang sering terjadi di lapangan adalah perilaku antara atasan dan bawahan atau antara guru dan murid, dimana guru sebagai supervisor dan guru sebagai murid. Oleh karenanya perilaku supervisi yang muncul adalah bersifat instruktif, pengarahan dan menerima segala sesuatu yang disampaikan oleh supervisor untuk dilak-

sanakan oleh para guru.

Sejalan dengan itu maka pendekatan psikologi humanistik dalam supervisi perlu menjadi salah satu pendekatan yang dikembangkan dalam kegiatan kesupervisian, sehingga antara supervisor dan guru bisa saling membantu dan bersikap lebih terbuka terhadap kondisi-kondisi dan problem pengajaran yang dihadapi. Pendekatan ini juga tampaknya lebih relevan jika digunakan dalam teknik supervisi klinis. Menurut Snyder danAnderson(1986) bahwa supervisi klinis berkarakter sebagai berikut:

1. Supervisi klinis berlangsung dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan guru.
2. Hubungan antara supervisor dan guru bersifat kolegial dan bukan otoritarian
3. Sasaran supervisi klinis adalah pembinaan perilaku mengajar guru melalui suatu siklus program yang terencana secara sistematis dan rasional.
4. Supervisi klinis memberikan tekanan pada proses pembentukan dan pengembangan profesional guru, terutama pada kebutuhan guru yang berhubungan dengan tugas mengajarnya.
5. Mendiagnosis dan memecahkan atau membantu memecahkan masalah-masalah mengajar guru.
6. Fokus supervisi klinis adalah perbaikan cara mengajar dan bukan mengubah kepribadian guru.
7. Supervisi klinis didasarkan atas bukti pengamatan dan bukan atas keputusan pada penilaian yang tidak didukung oleh data yang obyektif.
8. Pendeskripsian data observasi harus secara rinci.
9. Supervisor/kepala sekolah dan guru bersama-sama menilai performansi mengajar guru.

c. Psikologi Kognitif

Teori psikologi ini berasumsi bahwa perkembangan se-

seorang karena adanya pengaruh perkembangan individual (dari dalam) dan pengaruh lingkungan (dari luar). Jadi merupakan perpaduan antara factor internal dan faktor eksternal. Pendekatan yang dipakai untuk aliran ini adalah pendekatan kolaboratif atau pendekatan partisipatif (Sahertian: 1994).

Pendekatan ini supervisor menciptakan situasi dan kondisi yang memungkinkan subyek binaan dapat mengembangkan kreativitasnya (Sahertian: 1994). Oleh karenanya dalam pendekatan ini supervisor maupun guru keduanya aktif berpartisipasi.

Paradigma supervisi moderen adalah terjadinya pergeseran makna supervis dari pengawasan atau inspeksi menjadi bantuan dan bimbingan terhadap guru. Paradigma ini membawa konsekuensi bahwa supervisor adalah teman dan tempat guru bertanya dan mendapatkan bantuan dan bimbingan terhadap semua problem pembelajaran yang dihadapi. Oleh karenanya guru dapat secara aktif berkomunikasi dan berkonsultasi dengan supervisor dalam hal proses belajar mengajar. Oleh karena itu pendekatan psikologi kognitif dalam supervisi, juga relevan diterapkan dalam teknik supervisi khususnya supervisi klinis. Dimana menurut Cogan (1973) ada delapan kegiatan dalam supervisi klinis yaitu:

1. Membangun dan memantapkan hubungan guru dan supervisor
2. Kegiatan supervisi direncanakan secara bersama-sama dengan guru
3. Membuat perencanaan strategis observasi
4. Observasi pengajaran
5. Analisis proses belajar mengajar
6. Perencanaan pertemuan
7. Pertemuan
8. Penjajakan rencana pertemuan berikutnya

Tahapan-tahapan tersebut diatas disusun dan dirumuskan bersama dalam bentuk kesepakatan antara supervisor

dan guru. Dengan demikian maka salah satu prinsip pelaksanaan supervisi klinis adalah guru dan supervisor harus secara bersama-sama aktif dalam kegiatan supervisi, saling terbuka antara keduanya dan terbebas dari indoktrinasi, instruktif maupun yang bersifat inspektif.

Dilihat dari beberapa teori psikologi yang bisa dijadikan sebagai landasan dalam pelaksanaan supervisi, khususnya supervisi ilmiah maka dapat dipahami bahwa tampaknya pendekatan supervisi ilmiah bisa dijadikan sebagai salah satu pendekatan dalam pelaksanaan supervisi di sekolah kedepan, terutama jika kita ingin mencari dan menemukan problematika-problematika yang dihadapi guru dalam mengajar. Selain itu supervisi ilmiah pelaksananya lebih menekankan pada aspek demokratis sehingga guru bisa lebih leluasa mengungkapkan problem pengajaran yang dihadapinya. Sedangkan bagi supervisor pendekatan supervisi ilmiah bisa dijadikan sebagai wahana pembinaan bagi guru sekaligus melakukan penelitian dalam proses supervisi karena supervisor dapat menerapkan *metode problem solving* dalam pelaksanaannya.

Atas dasar pemecahan masalah dan temuan-temuan dalam setiap kegiatan supervisi yang dilakukan itu maka supervisor dapat melakukan tindakan perbaikan pengajaran. Artinya dalam pendekatan supervisi ilmah, kegiatan supervisi dapat diikuti dengan tindakan penelitian. Dalam hal ini penelitian yang disebut ***action research***.

Berdasarkan teknik pelaksanaannya, Sergiovani (1983) membedakan supervisi menjadi: (1) supervisi ilmiah (*secientific supervision)*, (2) supervisi artistik (*artistic supervision)*, (3) supervisi kolegial dan supervisi informal *(collegial supervision dan informal supervision),* dan (4) supervisi klinis (*clinical supervision).*

C. PENDEKATAN SUPERVISI ARTISTIK

1. Konsep Supervisi Artistik

Secara umum supervisi adalah prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran (Nerney: 1951). Sedangkan Kimball Wiles (1955) mendefenisikan supervisi sebagai bantuan dalam perkembangan belajar mengajar yang baik.

Sedangkan Ben Harris (1972) melihat supervisi sebagai suatu tindakan administratif yakni apa yang dilakukan personalia sekolah dengan orang dewasa dan barang-barang dengan maksud untuk memelihara atau merubah penyelenggaraan sekolah agar supaya secara langsung dapat mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan pengajaran pokok sekolah.

Salah satu ironi pendidikan kontemporer adalah bahwa meskipun mengajar sering dianggap sebagai sebuah seni atau ketrampilan, namun sangat sering terjadi studi seolah-olah merupakan suatu ilmu. Hampir setiap guru akan menyetujui bahwa mengajar bukan merupakan cara ilmiah. Namun pelaksanaan studi pengajaran dan supervisi secara umum, telah dilakukan dengan menggunakan cara ilmiah sebagian orang akan mengatakan ilmu pengetahuan - asumsi dan metode (Mosher: 1972).

Apa yang kita maksudkan ketika mengatakan bahwa sesuatu adalah ilmu atau bahwa hal itu dipelajari secara ilmiah? Pemeriksaan dari penggunaan bahasa sehari-hari istilah ilmu pengetahuan dan seni akan berguna, bukan karena mereka menyediakan teoritis eksplikasi canggih, tetapi karena mereka adalah mengungkapkan konotasi.

Dalam wacana sehari-hari kita sering mendengar orang berkata, "Dia itu punya ilmu pengetahuan", yang berarti bahwa seseorang itu menguasai satu set prosedur yang ia dapat mengulangi prosedur-prosedur untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari waktu ke waktu. Untuk memilikinya suatu ilmu berarti memiliki kegiatan rutin, dan mampu mencapai target setiap waktu. Pembuatan roti bakar adalah "turun ke suatu ilmu". Saya

yakin, di pabrik-pabrik yang memproduksi *Wonderbread* dan *Silvercup*. Tidak ada kejutan bagi mereka. Mereka mencari standardisasi, kontrol, dan prediktabilitas.

Bahasa ini menggunakan istilah sains dan seni, sama sekali tidak memadai baik penokohan dari ilmu pengetahuan atau seni. Tetapi mereka menunjukkan cara-cara orang berpikir tentang sains dan seni dalam konteks pendidikan dan penelitian di bidang pendidikan. Implikasi dari konotasi seperti yang signifikan bagi mereka mengungkapkan aspirasi untuk bergerak diam-diam diajarkan dan oleh asosiasi supervisi pengajaran dari sebuah praktik yang didasarkan pada satu artistik yang didasar kan pada ilmu pengetahuan. Analogi yang biasa untuk membenarkan aspirasi ini untuk mengajar dan pengawasan adalah untuk obat-obatan dan teknik, dua bidang yang berbeda secara mendasar dari pendidikan tetapi perbedaan-perbedaan yang sering diabaikan (Sergiovani: 1993).

Saya mengangkat pertanyaan tentang hubungan antara ilmu dan seni untuk memperoleh pendidikan pada awal karena saya percaya penting bagi pembaca untuk memiliki konteks, untuk mempertimbangkan apa yang diperlukan dalam supervisi pendekatan artistik. Lebih jauh lagi, saya tidak senang dengan istilah pengawasan. Ini memiliki konotasi yang tampaknya paling tidak agak ganjil dengan praktik pendidikan setidaknya saat saya menganggapnya. Pertimbangkan sejenak istilah apa yang menyi ratkan pengawasan. Di tempat pertama adalah seorang supervisor seharus nya melakukan supervisi. Hubungan antara pembimbing dan guru adalah hierarkis dan sementara hirarki tidak akan pernah absen dari hubungan manusia, dalam konteks pengawas/ supervisi hubungan itu menunjukkan bahwa pertama memiliki hak untuk resep, yang kedua bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan. Rasa dialog atau pertukaran antara dua profesional berusaha untuk meningkatkan pengalaman pendidikan cenderung mudah tersesat.

Ada dua cara dasar untuk memahami arti dari supervisi "ar-

tistik". **Salah satunya** adalah melalui definisi, yang lain dengan mengamati apa yang terlibat dalam cara supervisi artistik lakukan.

Banyak definisi seni (artistik). Saya mengklaim di sini hanya untuk menjadi sewenang-wenang. Oleh karenanya saya bermaksud menggunakan supervisi pendekatan artistik yang mengandalkan pada kepekaan, pengartian, dan diketahui oleh dosen pembimbing sebagai cara menghargai kehalusan yang signifikan terjadi di dalam kelas, dan yang memanfaatkan ekspresif, puitis, dan sering metaforis potensi bahasa untuk menyampaikan kepada guru atau kepada orang lain yang mempengaruhi keputusan apa yang terjadi di sekolah-sekolah, tentang apa yang telah diamati. Dalam pendekatan semacam itu untuk supervisi, manusia adalah alat yang masuk akal dari apa yang telah berlangsung. Tujuan utama adalah untuk meningkatkan kualitas kehidupan pendidikan di sekolah.

Jika kita menggunakan **cara kedua** untuk menentukan apa yang artistik denga cara (mengamati orang-orang yang terlibat dalam supervisi artistik) mungkin beberapa contoh yang paling jelas dapat ditemukan di antara pelatih musik, kritikus seni, sosial dan kasus kelompok pekerja. Perhatikan karya DuPre pembinaan mahasiswa Jacqueline memainkan cello atau Heifetz Jascha kelas master di biola di UCLA. Tentu saja ada perbedaan penting antara seorang individu mendengarkan satu pemain memainkan alat musik dan seorang supervisor di sekolah-sekolah mengamati satu guru yang bekerja dengan 32 siswa berusia sembilan tahun. Namun, ada kesamaan dalam hal pengamatannya juga. Pertama-tama, baik DuPre dan Heifetz telah mengembangkan kemampuan yang akut mendengar apa yang sedang diputar. Sekarang ini mungkin tampaknya beberapa yang sederhana dan mudah dilakukan. Hal ini tidak. Untuk mendengar kehalusan bagian-bagian musik yang kompleks, berbagai kemungkinan vibrato atau Pizzicato, kontur yang ekspresif yang lambat, tremolo mordent memerlukan apa yang telah saya sebut dalam literatur sebagai

connoisseurship. Baik DuPre dan Heifets dapat mendengar, tidak hanya mendengarkan, musik. Prestasi ini adalah sangat penting bagi pengawas atau pelatih musik. Bentuk-bentuk kesadaran bahwa mencapai ahli memberikan dasar untuk tindakan selanjutnya. Apa yang dia dengar memungkinkan untuk komentar, memberikan nasihat, untuk mencerminkan kembali ke artistic apa yang telah dilakukan.

Pencapaian mendengar musik, seperti pencapaian melihat seorang guru mengajar, mengambil dua bentuk. Yang pertama berkaitan dengan memegang apa yang telah membuka lipatan dari waktu ke waktu: karakter dari bagian bermain, kata yang diucapkan, kecepatan dan waktu bergerak, dan dalam kasus ruang kelas, kualitas tanggapan yang diterima oleh guru dari murid-murid ketika bertanya tentang materi pelajaran dan bagaimana, pada gilirannya, guru menjawab. Modus persepsi di sini adalah terutama ditujukan untuk menghargai karakter dan kualitas dari kinerja secara keseluruhan dan berbagai "bagian" yang membentuk permasalahan tersebut.

Apa analogi untuk mengajar? guru, juga dibedakan menjadi dua: (1) gaya mereka dan (2) kekuatan khusus mereka. Supervisi berorientasi artistik akan mengenali gaya ini dan mencoba untuk membantu guru mengeksploitasi dengan memperkuat arah positif yang telah diambil. Beberapa guru mungkin tidak pernah benar-benar ceria dalam memimpin diskusi kelompok kecil, tapi mungkin dosen mampu melaksanakan. Ada yang ajaib dalam arti mereka dalam membangun hubungan dengan anak-anak, sementara yang lain memberikan rasa kejelasan dan kekakuan yang luar biasa. Namun pengajaran yang ahli, seperti ahli biola atau cello, akan menghargai sifat-sifat karakteristik ini dari pemain di samping kualitas keseluruhan kinerja. Dengan kata lain, baik tingkat kompetensi dan karakteristik unik kinerja akan dirasakan dan dinilai.

Apa yang dapat dikatakan demikian tentang sifat-sifat suatu supervisi pendekatan artistik? Apa saja fitur yang paling pen-

ting? Sergiovani. (1983) mengemukakan ada delapan fitur supervisi artistik yang menjadi sangat penting yaitu:

a. Pendekatan artistik untuk supervisi perlu mendapat perhatian ke karakter ekspresif atau peristiwa, bukan hanya untuk insiden atau arti harfiah.
b. artistik untuk supervisi memerlukan pendidikan tingkat tinggi *connoisseurshi*p, kemampuan untuk melihat dengan halus apa yang belum signifikan.
c. Supervisi pendekatan artistik yang unik menghargai kontribusi dari guru untuk pengembangan pendidikan kaum muda, serta kontribusi seorang guru mungkin memiliki kesamaan dengan orang lain.
d. Pendekatan artistik menuntut perhatian diberikan pada proses kehidupan kelas dan bahwa proses ini dapat diamati selama periode waktu yang diperpanjang sehingga signifikansi peristiwa dapat ditempatkan dalam konteks temporal.
e. pendekatan artistik mengharuskan hubungan baik ditetapkan antara supervisor dan yang disupervisi, sehingga dialog dan rasa percaya dapat ditetapkan antara keduanya.
f. Pendekatan artistic untuk supervisi memerlukan kemampuan untuk menggunakan bahasa dengan cara yang mengeksploitasi potensi untuk membuat ekspresif karakter publik apa yang telah dilihat.
g. Pendekatan artistik untuk supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang terjadi kepada mereka yang pengalaman dan untuk dapat menghargai pendidikan yang mereka impor.
h. Pendekatan artistik untuk supervisi menerima kenyataan bahwa pengawas individu dengan kekuatannya, sensitivitas, dan pengalaman adalah besar "instrumen" melalui mana situasi pendidikan dirasakan dan ditafsirkan maknanya.

2. Isi Persepsi Supervisi Artistik

Isi dari apa yang dianggap juga rawan penekanan khusus.

Saya telah menyebutkan bahwa behaviorisme dibatasi oleh keasyikan dengan perilaku nyata, dengan membuat gerakan organisme. Tentu saja, ini mudah untuk diamati. Satu dapat menghitung persentase kata-kata yang diucapkan oleh guru dibandingkan dengan yang diucapkan oleh murid. Satu dapat menghitung jumlah kalimat yang tidak lengkap atau menentukan jumlah waktu murid-murid berbicara. Sebuah supervisi pendekatan artistik akan mengamati ke karakter ekspresif apa yang guru dan siswa lakukan, pesan meta eksplisit yang terkandung dalam tindakan-tindakan mereka terlibat masuk itu akan berusaha untuk memahami jenis pengalaman yang telah siswa dan guru miliki, dan tidak hanya menggambarkan atau menghitung perilaku yang ditampilkan. Bagaimana situasi sarana untuk orang-orang yang di dalamnya dan bagaimana situasi tindakan dalam menyampaikan atau membuat makna seperti itu merupakan fenomena yang menarik di sebuah supervisi pendekatan artistik. Tapi lebih dramatis, maka pembimbing harus membangun situasi artistik.

Seperti deskripsi adalah jauh dari apa yang kebanyakan studi memberikan pengajaran. Jumlah rata-rata meminta perilaku, hubungan kuantitatif guru bicara dengan murid, jumlah menanggapi, bereaksi hanya bergerak tidak memadai untuk mencapai sebuah konsepsi tentang bagaimana guru dan siswa terlibat satu sama lain. Ketika karakteristik kehidupan kelas formal, karena mereka adalah ketika check-off pengamatan jadwal yang digunakan, kualitas hidup dan maknanya bagi mereka yang berada dalam situasi secara radikal berkurang.

Kemampuan untuk melihat situasi ini sangat penting untuk pengawasan. Salah satu peran pengawas adalah untuk memungkinkan orang untuk memahami aspek-aspek situasi yang mereka sering kali terlalu dekat dengan menghargai. Kebiasaan dan keakraban yang membuat respons otomatis mungkin terjadi dan yang berkontribusi terhadap tindakan yang efisien, pada saat yang sama, cenderung buta satu karakteristik yang penting. Be-

rapa banyak dari kita yang telah mengajar selama sepuluh atau dua puluh tahun tahu apa yang tidak kita lihat pada kelas sendiri? Sama pentingnya dengan kemampuan untuk menjelaskan adalah kemampuan untuk menafsirkan apa yang telah dilihat dan dinilai dari nilai pendidikannya.

BAB VII

SUPERVISI AKADEMIK

A. PENGERTIAN SUPERVISI AKADEMIK

Sering dijumpai adanya seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik hanya datang ke sekolah dengan membawa instrumen pengukuran kinerja. Kemudian masuk ke kelas melakukan pengukuran terhadap kinerja guru yang sedang mengajar. Setelah itu, selesailah tugasnya, seakan-akan supervisi akademik sama dengan pengukuran guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Perilaku supervisi akademik sebagaimana digambarkan di atas merupakan salah satu contoh perilaku supervisi akademik yang salah. Perilaku supervisi akademik yang demikian tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Seandainya memberikan pengaruh, pengaruhnya sangat kecil artinya bagi peningkatan kualitas kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Supervisi akademik sama sekali bukan penilaian kinerja guru. Apalagi bila tujuan utama penilaiannya semata-mata hanya dalam arti sempit, yaitu mengkalkulasi kualitas keberadaan guru dalam memenuhi kepentingan akreditasi guru belaka.

Hal ini berbeda dari konsep supervisi akademik. Secara konseptual, Glickman (1981), mengemukakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Daresh, 1989).

Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Sergiovanni, 1987). Penilaian kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara me-

ngembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menegaskan *Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization.* Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik.

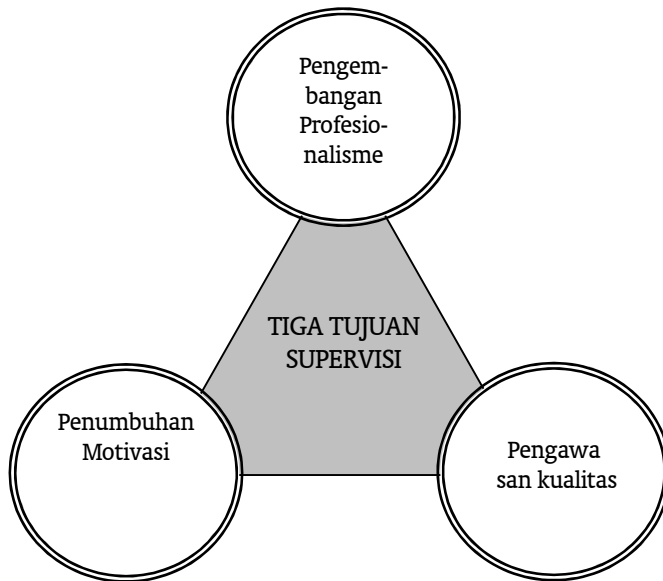
1. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru (Glickman, 1981). Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasi kan program supervisi akademik (Sergiovanni: 1987 dan Daresh: 1989).
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru.

3. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Secara rinci, tujuan supervisi akademik akan diuraikan lebih lanjut berikut ini.

B. TUJUAN DAN FUNGSI SUPERVISI AKADEMIK

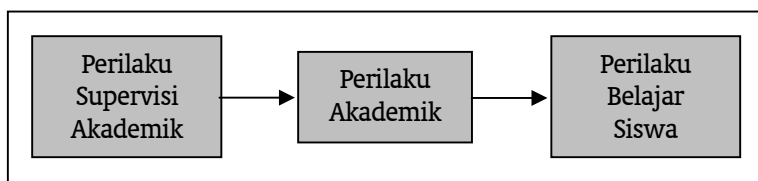
Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley: 1980). Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Melihat ruang lingkup tugas dan peran supervisor berdasarkan konsep supervisi di atas, maka para kepala sekolah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan atau latihan tertentu, agar mereka siap menjalankan peran dan tanggungjawab mereka dengan sebaik-baiknya. Pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan dan latihan ini merupakan model utama baginya dalam melaksanakan peranan, tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Sedangkang menurut Sergiovanni (1987) ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 7.1. Tiga tujuan supervise akademik

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung

jawabnya.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville (1981) Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi mencapai multitujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik sebagaimana gambar 7.2.

Sumber: Alfonso, RJ., Firth, G.R., dan Neville, R.F. (1981). *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston, Allyn and Bacon, Inc., halaman 45.

Gambar 7.2 Sistem Fungsi Supervisi Akademik

Gambar 7.2 tersebut di bawah ini memperjelas kita dalam memahami sistem pengaruh perilaku supervisi akademik. Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

C. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI AKADEMIK

Konsep dan tujuan supervisi akademik, sebagaimana dikemukakan oleh para pakar supervisi akademik di muka, memang tampak idealis bagi para praktisi supervisi akademik (kepala sekolah). Namun, memang demikianlah seharusnya kenyataan normatif konsep dasarnya. Para kepala sekolah baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik. Adanya problema dan kendala tersebut sedikit banyak bisa diatasi apabila dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Akhir-akhir ini, beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori supervisi akademik sebagai landasan bagi setiap perilaku supervisi akademik. Beberapa istilah, seperti demokrasi (*democratic*), kerja kelompok (*team effort*), dan proses kelompok (*group process*) telah banyak dibahas dan dihubungkan dengan konsep supervisi akademik. Pembahasannya semata-mata untuk menunjukkan kepada kita bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana supervisor sebagai atasan dan guru sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar sistem persekolahan, keseluruhan anggota (guru) harus aktif berpartisipasi, bahkan sebaiknya sebagai prakarsa, dalam proses supervisi akademik, sedangkan supervisor merupakan bagian darinya.

Semua ini merupakan prinsip-prinsip supervisi akademik modern yang harus direalisasikan pada setiap proses supervisi akademik di sekolah-sekolah. Selain tersebut di atas, berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut.

1. **Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis**. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti

sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor (Dodd: 1972).

2. **Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan.** Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan.Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
3. **Supervisi akademik harus demokratis**. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.
4. **Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan.** Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik (Alfonso, dkk., 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program

pendidikan (Dodd, 1972).

5. **Supervisi akademik harus komprehensif**. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.
6. **Supervisi akademik harus konstruktif.** Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian kinerjan guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
7. **Supervisi akademik harus obyektif.** Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

D. DIMENSI-DIMENSI SUBSTANSI SUPERVISI AKADEMIK

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi secara utuh. Seseorang tidak akan bisa bekejra secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara sekian kompetensi yang dipersyaratkan.

Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman (1981). Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*).

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya.

Pertama, apa yang disebutkan dengan *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Aspek ini menunjuk pada kompetensi yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran.

Ada empat kompetensi yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, professional, dan sosial. pemahaman dan pemilikan guru terhadap tujuan akademik, persepsi guru terhadap murid, pengetahuan guru tentang materi, dan penguasaan guru terhadap teknik. Aspek substansi

pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakikat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek substansi ketiga merepresentasikan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya. Adapun aspek substansi keempat merepresentasikan seberapa luas penguasaan guru terhadap teknik akademik, manejemen, pengorganisasian kelas, dan keterampilan lainnya yang merupakan unsur akademik yang efektif.

Kedua, apa yang disebut dengan *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, murid-muridnya, materi pelajaran, dan teknik akademik. Tetapi, mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup. Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang guru, apabila ia tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Akhirnya seorang guru harus mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

Sedangkan bilamana merujuk kepada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian utama kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik, yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, professional, dan sosial. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi semakin kompeten.

PMII
KOPRI

BAB VIII

SUPERVISI MANAJERIAL

A. KONSEP SUPERVISI MANAJERIAL

Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (supporting) terlaksananya pembelajaran. Sementara supervisi akademik menitikberatkan pada pengaamatan supervisor terhadap kegiatan akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.

Supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah secara langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya (Pidarta, 2009: 20).

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai: (1) kolaboratror dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah, (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan (4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Adapun sasaran supervisi manajerial adalah meliputi:

1. Manajemen kurikulum dan pembelajaran
2. Manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
3. Manajemen kesiswaan
4. Manajemen sarana prasarana
5. Manajemen keuangan
6. Manajemen hubungan masyarakat
7. Manajemen layanan khusus yang meliputi
   a. Manajemen perpustakaan
   b. Manajemen keamanan
   c. Manajemen kesehatan

Essensi atau hakikat supevisi manajerial adalah supervisor dituntut untuk memantau atau mengawasi delapan hal agar memenuhi standar pendidikan sesuai dengan yang ditetapkan oleh badan standar nasional pendidikan. Delapan standar tersebut yaitu standar proses, standar isi, standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar kelulusan, dan standar penilaian. Hakikat adanya supervisi manajerial adalah agar sekolah terakriditasi dengan nilai baik dan dapat memenuhi standar pendidikan nasional.

B. STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN

Standar adalah ketentuan minimal yang harus dipenuhi, ini berarti bahwa setiap satuan pendidikan atau sekolah harus dapat mencapai kualitas minimal sama dengan standar tersebut atau lebih tinggi dari tandar itu.

Untuk memnuhi tujuan itu maka pemerintah daerah perlu melakukan upaya-upaya dan kreatifitas untuk memastikan atau meyakinkan bahwa proses pendidikan yang dikelolanya akan menghasilkan out put atau outcome yang bermutu (minimal sesuai dengan standar kompetensi lulusan). Untuk mencapai standar itu harus ada penjaminan dan pengendalian dari semua aspek pengelola pendidikan. Tegasnya manajemen pendidikan dalam era otonomi daerah harus berusaha mencapai 8 standar pendidikan nasional.

Dalam penjelasan PP No. 19 Tahun 2005 dijelaskan secara rinci bahwa pada hakikatnya pendidikan dalam konteks pembangunan nasional mempunyai fungsi:

1. Pemersatu bangsa
2. Penyamaan kesempatan
3. Pengembanagan potensi diri

Pendidikan diharapkan dapat memperkuat keutuhan bangsa dalam NKRI, memberi kesempatan yang sama bagi setiap warganegara untuk berpartisipasi dalam pembangunan, dan memungkinkan untuk setiap warga negara untuk mengembangkan potensi secara optimal.

Adapun standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang diundangkan pada tanggal 16 Mei 2005, lembaran negara tahun 2005 No. 41 Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum negara kesatuan RI, yang didukung oleh standar-standar sebagai berikut:

1. **Standar Proses**

   Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Maksudnya adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan dalam prjabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dan jabatan.
2. **Standar Isi**

   Standar isi adalah ruang lingkup materi atau isi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. **Standar isi** pada standar nasional pendidikan meliputi lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum

tingkat satuan pendidikan, dan kelender pendidikan/akademik. Standar proses meliputi model pembelajaran pada satuan pendidikan yang diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Di samping itu standar proses juga mencakup keteladanan dari para pendidik. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

3. **Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan pra jabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Termasuk didalamnya standar pengawas sekolah/madrasah yang telah ditetapkan melalui permendiknas N0. 12 Tahun 2012. **Standar pendidik dan tenaga kependidikan** antara lain mengatur bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertipikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan kompetensi sebagai agen pembelajaran mencakup kompetensi pedagogiek, kepribadian, profesional, dan sosial.

Tenaga kependidikan pada TK/RA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala TK/RA dan tenaga

kebersihan, pada SD/MI dan bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah, sedangkan pada tingkat SMP/MTs dan SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.Pada SDLB, SMPLB, dan SMALB atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan sekolah, teknisi sumber belajar, psikolog, pekerja sosial, dan terapis. Pada pedidikan tinggi harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sesuai dengan bidang tugasnya.

4. **Standar Sarana Prasarana**

Standar sarana prasarana adalah standar nasioanal pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat beribadah, tempat berolahraga, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

5. **Standar Pengelolaan**

Standar pengelolaan pendidikan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah adalah standar pengelolaan pendidikan untuk sekolah/madrasah yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

6. **Standar Pembiayaan**

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Standar nasional pendidikan memiliki fungsi dan tujuan.

Fungsi dari standar nasional pendidikan adalah sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sedangkan tujuan dari standar nasional pendidikan adalah untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

7. **Standar Kompetensi Kelulusan**

Standar kompetensi kelulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan tinggi bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

8. **Standar Penilaian Pendidikan**

Standar penilaian pendidikan adalah ukuran secara nasional

yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian khas belajar peserta didik. **Standar penilaian pendidikan** mencakup pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi.

C. BADAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN (BSNP)

Dalam rangka pengembangan, pemantauan, dan pelaporan pencapaian standar nasional pendidikan, dengan Peraturan Pemerintah telah dibentuk Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP). Badan tersebut berkedudukan di ibu kota wilayah Negara Republik Indonesia yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan Nasional. Badan ini menjalankan tugas dan fungsinya secara mandiri dan profesional.

BNSP dipimpin oleh seorang ketua dan seorang sekretaris yang dipilih oleh dan dari anggota atas dasar suara terbanyak. Kenggotaan pada BNSP ini berjumlah gasal. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, jumlah anggota BNSP paling sedikit berjumlah 11 (sebelas) orang dan paling banyak 15 (lima belas) orang. Anggota BNSP terdiri atas ahli-ahli di bidang psikometri, evaluasi pendidikan, kurikulum, dan ahli manajemen pendidikan yang memiliki wawasan, pengalaman, dan komitmen untuk peningkatan mutu pendidikan, Keanggotaan BNSP diangkat dan berhentikan oleh Menteri Pendidikan Nasional untuk masa bakti 4 (empat) tahun.

Kewenangan yang dimiliki oleh BNSP sebagaimana diatur dalam PP 19 nomor 2005 mencakup: (a) mengembangkan Standar Nasional Pendidikan, (b) menyelenggarakan ujian nasional, (c) memberikan rekomendasi kepada pemerintah dan pemerintah daerah dalam penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan, (d) merumuskan kriteria kelulusan dari satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan

menengah.

D. SASARAN/TUJUAN PROGRAM KEPENGAWASAN BIDANG 8 STANDAR

Zainal Aqib (2009) mengungkapkan bahwa sasaran/tujuan program kepengawasan bidang 8 standar dijabarkan sebagai berikut:

1. **Komponen Pemenuhan Standar Isi dan**
2. **Standar Kompetensi Lulusan.**
   a. Memiliki dokumen kurikulum yang mencakup:
      1) Dokumen KTSP yang disahkan oleh Dinas Pendidikan Propinsi.
      2) KTSP disusun dengan memperhatikan acuan operasional yang terdiri atas: (1) peningkatan iman, taqwa dan akhlak, (2) peningkatan potensi, kecerdasan dan minat sesuai dengan perkembangan dan kemampuan peserta didik, (3) keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan, (4) tuntutan pembangunan daerah dan nasional, (5) tuntutan dunia kerja, (6) perkembangan IPTEK dan seni, (7) agama, (8) dinamika perkembangan global, (9) persatuan nasional dan nilai kebangsaan, (10) kondisi sosial budaya masyarakat setempat, (11) kesetaraan jender, dan (12) karakteristik satuan pendidikan.
      3) Proses penyusunan dokumen meliputi: (1) tim penyususn KTSP (kepsek, dan guru/konselor) dan uraian tugas masing-masing unsure yang terlibat, (2) program dan jadwal kerja tim penyusun mencakup: penyusunan draf, review, revisi, finalisasi, pemantapan, penilaian keterlaksanaan KTSP, dan tindak lanjut hasil penilaian secara komprehensif dan tersistem, (3) hasil analisis konteks meliputi; (a) identifikasi SI dan SKL sebagai acuan dalam menjabarkan indicator, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, bahan penilaian, dan bahan/media/alat pembelajaran, (b) analisis kondisi satuan pendidikan (peserta didik, pendidik,

dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, biaya dan program-program, (4) analisis peluang dan tantangan (daya dukung: Komite Sekolah, dewan Pendidikan, Dinas Pendidikan, sumber daya alam, dan social budaya).

b. Komponen KTSP meliputi;
   1) Tujuan satuan pendidikan yang mencerminkan upaya untuk mencapai hasil belajar peserta didik yang berkualitas dan didukung dengan suasana belajar dan suasana sekolah yang memadai/kondusif dan menyenangkan.
   2) Struktur dan muatan KTSP meliputi; (1) mata pelajaran dan alokasi waktu berpedoman pada struktur yang tercantum dalam standar isi, (2) program muatan local mencakup: jenis program dan strategi pelaksanaan, (3) kegiatan pengembangan diri mencakup; jenis program dan strategi pelaksanaan, (4) pengaturan beban belajar mencakup (a) sistem paket (pemanfaatan tambahan 4 jam belajar, pemanfaatan tambahan waktu 60 % waktu pertatap muka per mata pelajaran untuk penugasan ter struktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur, (b) system satuan kredid semester (pengelompokan mata pelajaran wajib/pokok dan pilihan paket/bebas, setiap sks diperhitungkan 45 menit tatap muka dan 25 menit penugasan terstruktur dan kegiatan tidak terstruktur, tidak menerapkan kenaikan kelas, peserta didik tidak dimungkinkan menyelesaikan pendidikan kurang dari 6 semester (5) ketuntasan belajar (a) KKM seluruh MP> 75 % dan dilengkapi dengan rencana pencapaian criteria ketuntasan ideal 100%, (b) dilakukan melalui analisis Indikator, KD dan SK, dengan mempertimbangkan kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas SK/KD dan ketersediaan sumber daya dukung, (6) kenaikan kelas dan kelulusan (a) adanya criteria kenaikan kelas yang disesuaikan dengan KKM yang telah ditetapkan dan karakteristik satuan pendidikan yang bersangkutan, dan (b) adanya kkriteria kelulusan > 75 %, (7) penjurusan (adanya cri-

teria penjurusan yang disesuaikan dengan KKM karakteristik sekolah yang bersangkutan), (8) pendidikan kecakapan hidup (a) ada program (integrasi pada MP atau berupa paket atau modul yang dirancang secara khusus), (b) ada strategi pelaksanaannya (di sekolah yang bersangkutan atau dari satuan pendidikan formal/non formal lain), (9) pendidikan berbasis keunggulan local dan global mencakup: (a) ada program (integrasi pada MP atau berupa paket atau modul yang di rancang secara khusus), (b) ada strategi pelaksanaannya (di sekolah yang bersangkutan atau dari semua satuan pendidikan formal/non formal lain., (10) kalender pendidikan tingkat satuan pedidikan yang disusun sesuai dengan kebutuhan daerah dan karakteristik sekolah.

3) Penyusunan Pengembangan Silabus
   a) Disusun secara mandiri dengan melibatkan seluruh guru dan dari sekolah yang bersangkutan.
   b) Presentasi penggunaan contoh silabus sebagai referensi.
   c) Adanya hasil pengkajian perbedaan SK/KD pada standar isi dengan pokok bahasan pada kurikulum 1994 dengan SK/Kd kurikulum 2004.
   d) Silabus disusun/dikembangkan melalui proses penjabaran SK/KD menjadi indikator, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran dan jenis penilaian.
   e) Mencakup seluruh mata pelajaran baik yang SK/KD nya telah disiapkan oleh pemerintah maupun yang disusun oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah yang bersangkutan.

3. Komponen Pemenuhan Standar Proses

a. Penyiapan Perangkat Pembelajaran

1) Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang dikembang kan oleh setiap guru mencakup satu kompetensi dasar

yang terdiri atas satu indicator untuk satu kali pertemuan atau lebih.

2) Substansi RPP sekurang-kurangnya berisi tentang: tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode pembelajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.
3) Pengembangan bahan ajar dalam bentuk buku, modul, LKS dan lain-lain.

b. Pelaksanaan Proses Pembelajaran

1) Pelaksanaan pembelajaran menerapkan pndekatan tatap muka, kegiatan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur.
2) Menerapkan pengelolaan pembelajaran dengan system moving class.
3) Guru menyediakan jadwal untuk konsultasi mata pelajaran
4) Jadwal pemanfaatan laboratorium untuk kegiatan di luar jadwal rutin
5) pemanfaatan perpustakaan
6) Adanya penasehat akademik yang dapat mendeteksi potensi siswa
7) Ada program remidi sepanjang semester
8) menerapkan pembelajaran berbasis TIK
9) Proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif.
10) Proses pembelajaran mendorong prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
11) Aspek keteladanan oleh pendidik dilakukan dalam setiap proses pembelajaran.
12) Pelaksanaan proses pembelajaran mempertimbangkan jumlah maksimal siswa per kelas dan beban mengajar maksimal per guru rasio maksimal buku teks pelajaran setiap siswa, dan rasio maksimal jumlah siswa setiap pen-

didik.

13) Setiap proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis.

c. **Pengawasan Proses Pembelajaran**

Pengawasan proses pembelajaran dilakukan secara terprogram dan intensif melalui pemantauan, supervise, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan keputusan.

4. **Komponen Pemenuhan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

a. **Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik**

1) Lebih dari 75 % tenaga pendidik berkualifikasi akademik minimal D-IV atau S.1
2) Lebih 75 % tenaga pendidik berlatar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
3) Lebih 75 % tenaga pendidik bersertifikasi profesi guru.
4) Tersedia guru bimbingan konseling/konselor.
5) Guru bimbingan/koneling membantu layanan peserta didik baik akademik maupun non akademik.
6) Rasio guru dan siswa sesuai ketentuan.
7) Peningkatan kemampuan guru dalam pengembangan bahan ajar.

b. **Tenaga Kependidikan**

1) Tenaga kependidikan sekurang-kurangnya terdiri atas: (1) kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan.
2) Kualifikasi tenaga kependidikan terperinci: Kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan.
3) Jumlah tenaga kependidikan terpenuhi sesuai kebutuhan sekolah yaitu: tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan.
4) Kepala sekolah dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah

untuk bidang akademik, sarana prasarana, dan kesiswaan.

5. **Koponen Pemenuhan Standar Sarana Prsarana**
   a. **Ruang Kelas**
      1) Jumlah minimum ruang kelas sama dengan jumlah rombel.
      2) Kapasitas maksimum ruang kelas 32 peserta didik
      3) Rasio minimum luas ruang kelas 2 m2 / peserta didik
      4) Ruang kelas dilengkapi sarana meliputi perabot (meja dan kursi peserta didik, meja dan kursi guru, lemari dan papan panjang), media pendidikan (papan tulis), perlengkapan lain (tempat sampah, tempat cuci tangan, jam dinding dan soket listrik).

   b. **Ruang Perpustakaan**
      1) Luas minimum sama dengan luas satu ruang kelas dengan lebar minimum 5 m.
      2) Ruang perpustakan dilengkapi sarana meliputi buku (buku teks pelajaran, buku panduan pendidik, buku pengayaan, buku referensi dan sumber belajar lain), perabot (rak buku, rak majalah, rak surat kabar, meja baca, kursi baca, kursi kerja, meja kerja, lemari catalog, lemari, papan pengumuman dan meja multimedia), media pendidikan (peralatan multimedia), perlengkapan lain (buku inventarisasi, tempat sampah, soket listrik dan jam dinding).

   c. **Laboratorium Biologi**
      1) Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombel.
      2) Rasio minimum ruang laboratorium 2,4 m2 / peserta didik.
      3) Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, bahan habis pakai, perlengkapan lain.

   d. **Laboratoium Kimia**
      1) Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rom-

bel

2) Rasio minimum ruang laboratorium 2,4 m2 / peserta didik.
3) Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, dan perlengkapan lain.

e. **Laboratorium Komputer**

1) ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombel yang bekerja dalam kelompok @ 2 orang.
2) Rasio minimum ruang laboratorium 2,4 m2 / peserta didik.
3) Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, dan perlengkapan lain.

f. **Laboratorium Bahasa**

1) ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombel yang bekerja dalam kelompok @ 2 orang.
2) Rasio minimum ruang laboratorium 2,4 m2 / peserta didik.
3) Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, dan perlengkapan lain.

g. **Ruang Pimpinan**

1) Luas minimum 12 m2 dan lebar minimum 3 m
2) Mudah diakses oleh guru dan tamu sekolah
3) Ruang pimpinan dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain.

h. **Ruang Guru**

1) Rasio minimum luas 4 m2/pendidik, luas minimum 72 m2.
2) Mudah dicapai dari halaman sekolah atau dari luar lingkungan sekolah dan dekat ruang pimpinan.
3) ruang guru dilengkapi sarana meliputi perabot.

i. **Ruang Tata Usaha**

1) Rasio minimum luas ruang 4 m2 /petugas dan luas minimum 16 m2.
2) Mudah dicapai dari halaman sekolah atau dari luar lingkungan sekolah dan dekat ruang pimpinan.

3) Ruang guru dilengkapi sarana meliputi perabot dan perlengkapan lain Mudah dicapai dari halaman sekolah atau dari luar lingkungan sekolah dan dekat ruang pimpinan.

j. **Tempat Beribadah**
   1) Luas minimum 12 m2
   2) Tempat ibadah dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain.

k. **Ruang Konseling**
   1) Luas minimum 9 m2
   2) Ruang konseling dapat memberikan kenyamanan suasana dan menjamin privasi peserta didik
   3) Ruang dilengkapi sarana meliputi perabot dan peralatan konseling dan perlengkapan lain.

l. **Ruang UKS**
   1) Luas minimum 12 m2
   2) Ruang dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain.

m. **Ruang Organisasi Kesiswaan**
   1) Luas minimum 9 m2
   2) Ruang dilengkapi sarana perabot.

n. **Jamban**
   1) Minimum jamban setiap sekolah 3 unit untuk siswa dan guru
   2) luas minimum 2 m2 / jamban.

o. **Gudang**
   1) Luas minimum 21 m2
   2) Gudang dilengkapi sarana perabot.

p. **Ruang Sirkulasi**

   Tersedia ruang sirkulasi sebagai tempat penghubung antar ruang dalam bangunan sekolah dan sebagai tempat berlangsungnya kegiatan bermain dan interaksi social peserta didik di luar jam pelajaran.

q. **Ruang Bermain/Olah Raga**
   1) Memiliki rasio luas minimum 3 m2/peserta didik

2) Tempat bermain/berolahraga berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan.
3) Tempat bermain/berolahraga tidak digunakan untuk tempat parker.
4) Dilengkapi dengan sarana yang meliputi peralatan pendidikan, dan perlengkapan lain.

6. Komponen Pemenuhan Standar Pengelolaan

a. Perencanaan Program

1) Memiliki visi sekolah
2) Memiliki misi sekolah
3) Memiliki tujuan sekolah
4) Memiliki rencana kerja sekolah

b. Pedoman Pengelolaan Sekolah

1) KTP
2) Kalender pendidikan
3) Struktur organisasi sekolah
4) Pembagian tugas diantara guru
5) Pembagian tugas diantara tenaga kependidikan
6) Peraturan akademik
7) Tata tertib sekolah
8) kode etik sekolah
9) Biaya operasional sekolah
10) Pedoman pembelajaran
11) Pedoman pemilihan mata pelajaran sesuai dengan potensi dan minat.
12) Panduan menjajagi potensi peserta didik
13) Pedoman penilaian

c. Struktur Organisasi Sekolah

1) Berisi tentang system penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transfaran.
2) Pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi

sekolah.

d. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah

1) Kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan.
2) Adanya program kerjasama dengan instansi/lembaga pendidikan dalam rangka pelaksanaan program: Muatan Lokal, Pendidikan Kecakapan Hidup, Pendidikan Berkeunggulan Lokal/Global/Internasional (SBI), Uji Kompetensi dll.
3) Melaksanakan manajemen berbasis sekolah
4) Ada pertemuan rutin pimpinan dengan guru
5) Ada pertemuan rutin sekolah dengan orang tua siswa.

e. Kesiswaan

1) Sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional proses penerimaan peserta didik (criteria calon peserta didik, penerimaan peserta didik, orientasi peserta, orientasi peserta didik baru).
2) Sekolah memberikan layanan konseling kepada peserta didik.
3) Melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler
4) Melakukan pembinaan prestasi unggulan
5) Melakukan pelacakan terhadap alumni
6) Animo tiga tahun terakhir lebih besar daya tamping.

f. Pengawasan

1) Adanya program pengawasan yang obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan.
2) Program pengawasan di dasarkan pada standar nasional pendidikan.
3) Pengawasan meliputi pemantauan, supervise, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

g. Evaluasi

1) Melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah
2) Melakukan evaluasi dan pengembangan KTSP
3) Melakukan evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

4) Meningkatkan status akriditasi
5) Hasil akreditasi sekolah A

7. Komponen Pemenuhan Standar Pembiayaan

a. Jenis dan Sumber Pembiayaan
b. Sekolah mengalokasikan biaya pendidikan untuk biaya investtasi (penyediaan sarana prasaranan, pengembangan SDM, dan tenaga kependidikan), bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, biaya operasi pendidikan tak langsung), dan biaya personal (biaya pendidikan dari peserta didik).
c. Sekolah mengoptimalkan sumber-sumber pembiyaan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pendidikan secara mandiri.

8. Komponen Pemenuhan Standar Penilaian Pendidikan

a. Perangkat Penilaian

1) Adanya rancangan jadwal pelaksanaan penilaian dan remidi
2) Adanya perangkat penilaian (berupa format penilaian)
3) adanya bahan ujian/ulangan (berupa kumpulan soal ujian/ulangan).
4) Adanya dokumen laporan hasil belajar siswa (raport).

b. Pelaksanaan Penilaian

1) Teknik penilaian dilakukan sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa, dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktek, dan penugasan perorangan atau kelompok.
2) Mapel selain kelompok maple IPTEK dilakukan teknik penilaian observasi secara individual sekurang-kurangnya satu kali dalam satu semester.
3) Adanya upaya/program kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, untuk penerbitan sertifikat kelulusan pada mata pelajaran/program pembelajaran tertentu yang kelulusannya dilakukan melalui uji kompetensi.
4) Seluruh pendidik telah melakukan penilaian hasil belajar

untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, UTS, UAS atau ulangan kenaikan kelas.

c. **Hasil Penilaian**

1) Rerata nilai UN tiga tahun terakhir minimum 7.00
2) Presentase kelulusan UN > 90 % untuk tiga tahun terakhir.

PMII
PERGERAKAN MAHASISWA
ISLAM INDONESIA

BAB IX
SUPERVISI KOLEGIAL

A. PENGERTIAN SUPERVISI KOLEGIAL

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian dalam membantu guru mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk meningkatkan pengajaran mereka sendiri dan pengajaran dari rekan-rekan mereka telah tumbuh. Karena keduanya literatur dan praktek dalam supervisi sejawat masih belum berkembang, tidak selalu jelas apa yang disebut dengan istilah *"Peer in Supervision" atau "Colleagueship Supervision".*

Secara umum, para pendukung dari supervisi sejawat atau supervisi kolegial memberikan definisi supervisi dalam istilah agak sempit. Biasanya kebanyakan, para pendukung meminta keterlibatan dari guru khususnya tentang macam-macam peraturan pengawasan (supervisi) : perencanaan dalam tugas, evaluasi non guru pengajar tetap, kunjungan kelas dan umpan balik, atau mengobservasi pengajaran seorang rekan sewaktu menggunakan sistem inventaris interaksi. Dapat dibayangkan, cukup guru dalam sistem ini, cukup guru yang terlibat dalam tindakan supervisi yang cukup berbeda, dan cukup terlatih diantara mereka, dapat mewakili yang sangat luas khas perilaku pengawas. Tanpa koordinasi, bagaimanapun, perilaku ini akan kehilangan arah dan substansi dan hanya akan membuat acak dan tidak siste-

matis.

Barangkali salah satu penjelasan ketertarikan pada penyediaan supervisi kolegial adalah supervisi sedikit formal untuk sorang guru. Guru profesional memiliki keinginan yang kuat untuk membantu, untuk terlibat dengan profesional lainnya, untuk umpan balik pada proses pengajaran dan hasilnya, dan untuk ide-ide baru. Ketika waktu supervisi dalam waktu yang pendek dan ketika perhatian dan kemampuan dari pengawas yang tidak sesuai dengan kebutuhan guru kelas, tidaklah mengherankan bahwa guru pada akhirnya ke tempat lain untuk membantu. Lebih lanjut, jika supervisor tidak kompeten secara teknis-yaitu, terampil dalam melaksanakan tugas-tugas yang langsung berhubungan dengan pekerjaan guru dan perbaikan dalam pengajaran, kemudian mengarahkannya, para guru terpaksa mencari bantuan di tempat lain.Seringkali, guru-guru yang membutuhkan bantuan atau minta pendapat pengamat atau opini tidak memiliki seseorang untuk mengatakan, "Bagaimana yang saya kerjakan, bagaimana menurutmu kegiatan hari ini? ".

Dalam banyak sistem sekolah, umpan balik formal pada kinerja mengajar mungkin datang tidak lebih dari sekali setahun dan kemudian di jalankan tidak dengan sungguh-sungguh. Mengajar sebagian besar masih dilakukan sendiri, pengamatan, penghargaan, dan evaluasi terutama dilakukan oleh siswa. Disini ada sedikit kontak di antara rekan-rekan sejawat, pintu-pintu kelas jarang dibuka untuk rekan yang lain, guru-guru adalah anggota staf yang sama di sekolah yang sama, bahkan di kelas yang sama atau disiplin ilmu yang sama, mempertahankan kolusi dan hampir disengaja tidak mau tahu tentang karya teman-teman mereka. Walaupun ada sedikit kontak dan tanggung jawab bersama di antara para guru, penelitian masih menunjukkan laporan guru-guru bahwa rekan-rekan lain untuk menjadi sumber pertama mereka untuk bantuan profesional, bahkan ketika bantuan supervisi tersedia.

"Colleagueship" didefinisikan sebagai hubungan yang dicirikan oleh upaya-upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama yaitu perbaikan pengajaran. "Supervisi" menunjukkan suatu karakteristik fung-

si jabatan yang lebih tinggi dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk pengajaran perbaikan misi utama supervisi dalam pendidikan untuk menjadi sukses, kerjasama aktif guru sangat penting. Perkembangan *collea gueship* antara guru dan supervisor tampaknya menawarkan tiga manfaat utama: (1). mobilisasi sumber daya manusia sekolah untuk tugas berat pengajaran perbaikan; (2). peningkatan imbalan intrinsik dan kepuasan kerja maka bagi guru; dan (3). Mening katkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan inovasi pengajaran (Sergiovani, 1979).

Sekolah secara individu dianjurkan sebagai unit administratif terbesar untuk memulai usaha-usaha untuk mengembangkan *collea gueship*, meskipun di beberapa sekolah tinggi departemen mungkin tempat untuk memulai. Dukungan aktif dari gedung utama sangat penting untuk pengembangan *colleagueship* sukses.Supervisor harus bertanggung jawab untuk melakukan kolaborasi, interaksi kolegial.

Sebagai pelengkap supervisi formal, terstruktur peluang bagi guru untuk berkolaborasi dengan guru-guru lain menawarkan potensi besar untuk pengem bangan profesional dan pengajaran perbaikan. *Colleague ship* di antara para guru biasanya diabaikan, dan sering terhambat, oleh organisasi formal sekolah; karena itu, guru sering terisolasi dari rekan-rekan mereka. Isolasi ini, dikombinasikan dengan kelangkaan dukungan supervisi, secara drastis menghambat pengembangan profesional bahkan guru yang paling teliti dan berdedikasi. Meskipun kekurangan penelitian, bukti menunjukkan bahwa sistem konsultasi intervisitation atau kolega tampak menjanjikan dan dinilai oleh guru.

Mengembangkan *colleagueship* di sekolah-sekolah di mana ia telah lama absen tidak akan mudah. Inersia akumulasi panjang di sekolah-sekolah yang dicirikan oleh kelas terpencil yang merupakan wilayah pribadi individu guru, dengan jadwal yang sibuk dan mema kan waktu persiapan yang diperlukan untuk pengajaran yang efektif, dan oleh organisasi menekankan formalisasi dan stratifikasi akan memerlukan waktu dan upaya untuk mengatasi. Yang kontraproduktif, permusuhan persaingan antara administrasi dan organisasi-organisasi

guru, dan di antara beberapa guru sendiri, sulit menimbulkan hambatan untuk pengembangan *colleagueship* aktif dalam supervisi. Perubahan organisasi yang memer lukan kepemimpinan yang berkomitmen dan tekun diperlu kan untuk mengubah pola-pola interaksi yang ada di sekolah. *Colleague ship* dalam Supervisi akan selalu mengarah pada perubahan, namun peranpenting untuk supervisor pengajaran sangat menentukan.

Kebutuhan kritis yang sesuai dengan supervisi pengajaran dan kurangnya supervisi formal (beberapa sistem sekolah melaporkan rasio guru 1 - 200 atau lebih) menunjukkan peran baru untuk supervisor. Mereka mungkin menjadi *"orchestrators"* supervisi pengajaran, orang-orang yang melayani peran makelar dalam sistem sekolah, mengidenti fikasi kebutuhan dan kemudian memilih dan merekrut dari seluruh sistem sekolah sekolah atau orang-orang yang dapat ber-kontribusi pada tugas-tugas khusus perbaikan pengajaran.

Seperti mengakui konsep kaya sumber daya yang tersedia di antara guru yang berpengalaman dan membantu menciptakan jenis profesi *colleagueship* yang menjadi ciri khas. Kami sangat mendukung penggunaan kolega sebagai sumber daya untuk pengembangan profesi, tetapi juga mengakui bahwa karakteristik sekolah untuk melakukan semacam colleagueship sulit. Sangatlah penting bahwa seseorang di sistem sekolah menciptakan suatu proses untuk mengembangkan *colleagueship*, berikan persetujuan organisasi, dan memastikan bahwa itu ditujukan baik kepada yang langsung, kebutuhan pribadi guru serta untuk tujuan jangka panjang organisasi. Ini adalah peran unik sesuai instruksi pengawas.

Peran ini mungkin membutuhkan keterampilan baru, karena memerlukan supervisor untuk bekerja dengan baik tidak hanya dengan masing-masing kelompok guru tetapi dengan pengajaran guru dan tim pengawas. Untuk menjadi sebuah komposisi orkestra peningkatan sum berdaya pengajaran, seorang supervisor tidak menyerah otoritas, melain kan 'membuat lebih efektif menggunakannya. Sumber formal tidak memadai untuk tugas di tangan, sementara pada saat yang sama kaya akan sumber daya di seluruh sistem sekolah dan di komunitas se-

kolah yang lebih luas masih belum dimanfaatkan. Dalam mengidenti fikasi dan mengelola sumber daya tersebut, proses supervisi penga jaran dibuat lebih kuat. Selain itu, penggunaan bakat orang lain dalam sistem sekolah-terutama guru-kontribusi untuk *colleagueship* dan rasa yang tinggi untuk kerjasama dan profesionalisme.

B. SUPERVISI KOLEGIAL DAN SUPERVISI FORMAL

Supervisi adalah fungsi yang ditemukan di semua organisasi formal, tidak ada organisasi yang dapat eksis tanpa itu, organisasi masih asli, ada sistem kerja, dan tujuannya untuk menentukan bentuk supervisi yang diperlukan. Pada kebanyakan organisasi, supervisi terjadi didekat keadaan lingkungan kerja. Pada kenyataannya, itu adalah bentuk kedekatan bahwa supervisi, dalam arti umum, memperoleh definisinya. Dalam pengertian yang paling ketat itu berarti, selalu hadir, mengawasi atau mengarahkan orang lain, dan pemantauan pekerjaan mereka dalam rangka untuk memastikan efektivitas dan efisiensi. Supervisi ada sehingga tujuan organisasi dapat dipahami, prosedur diikuti, jadwal bertemu, dan penyesuaian dibuat ketika tujuan tidak tercapai. Supervisi berhubungan dengan dan bertanggung jawab atas kehidupan produktif organisasi. Tujuan Supervisi, dengan demikian, adalah sama dalam semua jenis organisasi "Untuk memberikan kondisi dan meningkatkan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi." Definisi klasik supervisi adalah untuk mendukung dan meningkatkan sebuah sistem kerja organisasi, menjamin produktivitas, kualitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam semua organisasi, supervisi adalah hubungan kritis antara tujuan organisasi dan produksi. Secara khas supervisor/ pengawas memberikan petunjuk dan bantuan secara terus-menerus. Untuk menggambarkan seorang supervisor adalah sesorang ” yang diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk perencanaan dan pengendalian pekerjaan sebuah grup dengan hubungan tertutup.... Secara umum, definisi ini berarti bahwa seorang supervisor dapat dilimpahkan kewenangan untuk melakukan transfer, menangguhkan, menegur atau memecat seorang karyawan di bawah kekuasaannya.

Guru mencari dan membutuhkan kontrol atas pekerjaan mereka dan melihat diri mereka sebagai seorang profesional dan pembuat keputusan independen. Oleh karena itu, Supervisi di sekolah-sekolah diharapkan dapat lebih sering dan lebih informal. Sedangkan definisi klasik supervisi juga berlaku untuk supervisi di sekolah-sekolah, harus diakui bahwa karakteristik unik sekolah dan guru menentukan bentuk supervisi yang diperlukan di sekolah.

Disekolah-sekolah, supervisi adalah diantara fungsi dan peran. Supervisi dilakukan oleh banyak orang, beberapa membawa gelar pengawas, yang lainnya tidak. Mereka yang membawa penunjukan formal pengawas jarang berperilaku sebagai pengawas 100 persen dari waktu mereka sering terlibat dalam manajerial atau hanya tanggung jawab administrasi jauh terkait dengan tugas perbaikan pengajaran. Di sisi lain, di dalam sistem sekolah ada yang disebut dengan administrasi yang kadang-kadang terlibat dalam supervisi perilaku. Fungsi Supervisi umumnya tersebar luas di sekolah-sekolah, dan ada saat-saat ketika guru sendiri terlibat dalam perilaku yang dapat digambarkan sebagai pengawas.

Jika Supervisi adalah fungsi-bukan hanya peran yang mana banyak orang di sekolah memberikan kontribusi, kemudian guru juga dapat dilihat seperti pada saat berkontribusi terhadap tujuan supervisi. Berkontribusi pada Supervisi dan melaksanakan tanggung jawab formal untuk supervisi adalah dua hal yang berbeda. Dalam arti teknis formal organisasi dianugerahi otoritas, seorang guru tidak bisa menjadi pengawas; ketika otoritas organisasi tersebut dikabulkan, sang guru kemudian meninggalkan peran pengajaran, berhenti menjadi guru dan menjadi satu pengawas. Mengingat definisi klasik Supervisi (kontrol, arah, penugasan, evaluasi) guru tidak dapat juga supervisor. Supervisi adalah tindakan organisasi formal; Selain itu, lebih dari itu, supervisi selalu secara tidak langsung berhubungan dengan jabatan yang lebih tinggi dan bawahan. Istilah "Supervisi rekan" dan "Supervisi kolega" mungkin kontradiksi, karena seseorang tidak dapat menjadi seorang rekan/kolega dan seorang pengawas pada waktu yang sama. Jelas, guru dapat dan harus membantu satu sama lain dalam berbagai

cara, tetapi seorang supervisor oleh organisasi secara pribadi diberikan dengan otoritas untuk mengambil keputusan tentang orang lain.

Profesi pada umumnya dan Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum telah lama mengalami kesulitan menerima konsep yang sangat umum di organisasi dan profesi lainnya. Kita telah lama berjuang untuk membuat seorang supervisor menjadi rekan guru dari pada menjadi pihak yang berwenang, sehingga mengurangi potensi kekuatan efektivitas dari supervisi. Sekarang konsep "guru sebagai pengawas" sedang dieksplorasi.

Perbedaan yang jelas perlu dibuat antara kontribusi guru untuk peningkatan pengajaran dan tindakan supervisi sebagai kegiatan formal, harapan organisasi. Untuk organisasi puritan, konsep "guru sebagai pengawas" adalah mustahil untuk di terima. Bagaimana seseorang mendefinisikan supervisi, tentu saja, banyak kaitannya dengan apakah konsep seperti ini dapat diterima. Mengingat definisi yang kabur dari supervisi pengajaran dan argumen terus tentang sejauh mana kewenangan dalam peran seperti itu, konsep rekan atau supervisi kolega salah satu yang menarik bagi banyak orang. Tanpa pemahaman yang jelas tentang supervisi formal dan dari kemungkinan dan keterbatasan kesejawatan, berlanjutnya diskusi dan promosi peran yang lebih besar bagi guru dalam supervisi mungkin hanya lebih lanjut melemahkan efektivitas supervisi pengajaran.

Tapi supervisi di sekolah-sekolah formal adalah pemenuhan pendek, dan guru, dalam membantu, mendukung, dan membantu satu sama lain, dapat memberikan tambahan yang berharga untuk supervisi formal. Selain itu, dalam sistem kerja dengan persentase yang tinggi dari personil terlatih secara profesional, kolega biasanya berbagi pengetahuan dalam rangka meningkatkan praktik masing-masing.

Karena begitu terbagi-bagi, supervisi pengajaran sulit untuk diidentifikasi dan digambarkan; itu adalah tanggung jawab dari banyak orang, bukan hanya beberapa yang memegang gelar pengawas. Sementara sistem terbagi-bagi berpengaruh pada beberapa kelemahan -- kurangnya fokus, tidak efisiensi, sinyal campuran, dan haphazardness tertentu-- itu juga memiliki beberapa kekuatan. Membuat orang di be-

berapa tingkatan bertanggung jawab untuk perbaikan pengajaran dapat membuat link dan, jika terkoordinasi secara efektif, memerlukan dialog dan kerjasama di antara banyak orang. Sifat sekolah dan sifat dari proses supervisi di dalamnya tidak hanya memungkinkan, namun memerlukan kerjasama aktif guru dalam proses perbaikan pengajaran, mereka adalah bagian yang sangat penting dari proses dan sumber pertumbuhan yang sangat berharga bagi rekan-rekan. Meskipun tidak bisa guru menjadi pengawas, mereka yang kaya potensi menjadi sumber untuk pertumbuhan rekan-rekan mereka tidak pernah cukup digunakan. Program supervisi yang baik akan sepenuhnya memanfaatkan sumber daya yang begitu kaya.

C. KOLEGA SEBAGAI SUMBER DAYA PENGEMBANGAN PROFESIONAL (*COLLEAGUES AS A PROFESSIONAL DEVELOPMENT RESOURCE*)

Apakah "Supervisi Kolegial" merujuk kepada supervisor tim bekerja sama untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan sekaligus untuk memperbaiki keterampilan profesional mereka sendiri? Apakah itu menunjukkan bahwa supervisor dan guru harus mengejar tujuan ini dalam kemitraan? Atau apakah itu menunjukkan bahwa guru harus bekerja sama dengan satu sama lain dengan alasan yang sama? Untuk pertanyaan ketiga, jawabannya adalah ya.

Sebagaimana digunakan dalam bab ini, *"colleagueship"* mengacu pada sebuah hubungan yang dicirikan oleh upaya-upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama menyiratkan keduanya saling kerjasama keterlibatan dalam mengidentifikasi dan memilih tujuan spesifik dan saling bertanggung jawab untuk merancang, melaksanaan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepemilikan umum baik dari "target" dan proses yang digunakan untuk "memukul mereka" dicapai melalui berbagi otoritas. Terlalu sering sekolah mengadopsi pendekatan partisipatif dalam mengejar tujuan yang telah ditentukan tanpa kelayakan atau pentingnya target seperti ini dirasakan oleh guru. Partisipasi guru semacam itu bukanlah

sebuah contoh *colleagueship* karena hanya nominal kolaborasi digunakan. Lebih lanjut, alih-alih menghasilkan komitmen bersama untuk tugas di tangan, buatan ini keterlibatan para guru dalam proses pengambilan keputusan yang lebih tepat untuk menghasilkan keterasingan staf.

Tujuan umum bagi keduanya yaitu guru dan pengawas adalah perbaikan pengajaran. Ketika seorang pengawas dan seorang guru (atau kelompok guru) bekerjasama berinteraksi untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan-perubahan yang positif akan mempengaruhi pertumbuhan pendidikan pelajar, dan ketika keputusan tersebut dibuat bersama-sama, terlepas dari wewenang formal, mereka beroperasi di *colleagueship*. Sergiovanni dan Starratt menyatakan bahwa "Baik otonomi guru sebagai profesional bukan tanggung jawab pengawas sebagai seorang profesional yang dikompromikan dalam proses hubungan karena tidak didasarkan pada otoritas tetapi pada suatu komitmen untuk peningkatan profesional.

D. KEUNTUNGAN SUPERVISI KOLEGIAL (*ADVANTAGES OF COLLEAGUESHIP*)

Tiga keuntungan mengembangkan di supervisi colleagueship patut dicatat. *Pertama,* sumber daya manusia sekolah yang dimobilisasi dalam upaya bersama untuk meningkatkan pengajaran. *Kedua,* butuh waktu yang panjang untuk pengakuan bahwa guru kelas telah banyak berkontribusi terhadap perbaikan pengajaran pencarian, ditambah dengan peningkatan tanggung jawab untuk desain dan pelaksanaan strategi peningkatan, dapat menghasilkan rasa pencapaian pribadi serta fungsi yang lebih baik sekolah. Pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi ini disebut "motivator" oleh Herzberg dan pekerjaan yang terkait dengan kepuasan. Oleh karena itu, kesuksesan *colleagueship* mungkin berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja untuk guru kelas. Di era ketika pergantian guru rendah dan ketika "burn-out" adalah masalah yang berkembang, meningkatkan penghargaan intrinsik mengajar mungkin satu kontribusi terbesar *Colleagueship*.

Ketiga, keberhasilan pengenalan inovasi pengajaran lebih mungkin di sekolah-sekolah memiliki *colleagueship* aktif. McLaughlin Berman dan melaporkan bahwa kualitas hubungan kerja antara guru kelas memiliki pengaruh kuat pada pelaksanaan dan kelanjutan proyek yang melibatkan perubahan pendidikan. Sejarah kolaborasi di antara para guru dan pengawas kemungkinan akan berkontribusi besar terhadap hubungan kerja yang baik. Lebih lanjut, berhasil dengan baik upaya-upaya bersama guru meningkatkan persepsi mereka sendiri kompetensi profesional dengan memperkuat keyakinan mereka bahwa mereka dapat secara positif mempengaruhi pencapaian murid-murid mereka.Perasaan ini, manjur juga memiliki efek positif yang sangat kuat pada keberhasilan inovasi di sekolah-sekolah.

Mengenali potensi kontribusi untuk perbaikan instruksional melalui kolaborasi guru, pengawas pengajaran harus bertanggung jawab untuk mengembangkan interaksi tersebut. Tanggung jawab untuk menyediakan kepemimpinan dan koordinasi yang diperlukan untuk mengembangkan iklim yang kondusif dan dorongan untuk kerjasama seperti milik supervisor pengajaran. Tidak akan mudah. Karena saluran komunikasi di antara para guru ini biasanya sangat kurang berkembang, diperlukan upaya untuk mengembangkan kolaborasi aktif.

E. KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN SUPERVISI KOLEGIAL *(LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF COLLEAGUESHIP)*

Sementara di kalangan administrator colleagueship dalam distrik sekolah, dan bahkan di antara wakil-wakil dari beberapa sekolah, yang diinginkan dalam upaya untuk mengkoordinasikan kegiatan umum, fokus dalam bab ini adalah untuk mengembangkan colleagueship dalam satu sekolah. Tidak hanya kedekatan pendidik dalam satu gedung kesempatan untuk meningkatkan kolaborasi biasa, tetapi "ada semakin banyak bukti yang menunjukkan unit terbesar perubahan yang berhasil dalam pendidikan adalah sekolah masing-masing.

Mengingat buruknya saluran komunikasi yang dikembangkan di

sekolah-sekolah, pengembangan *colleagueship* mana telah lama absen adalah perubahan substansial bagi sebagian besar sekolah. Memperkenalkan dan mengembangkan kolaborasi aktif dalam sekolah, oleh karena itu, ambisius, proyek inovatif. Berman dan McLaughlin komentar bahwa "Pentingnya kepala sekolah baik jangka pendek maupun jangka panjang hasil dari proyek-proyek inovatif hampir tidak dapat dilebih-lebihkan." Kebutuhan untuk dukungan aktif dari bangunan utama dalam mengembangkan kerja di Supervisi colleagueship tampak jelas. Pengembangan kepemimpinan bersama colleagueship tuntutan karakteristik usaha yang dilakukan dari 'kepemimpinan formal sekolah. Menurut Blumberg, "Semakin tinggi nilai tempat-tempat utama, dan berperilaku, yang komunikatif secara terbuka dan gaya kolaboratif semakin banyak guru akan cenderung berisiko menjadi terbuka dan kolaboratif (penekanan ditambah). Dengan mendukung secara terbuka dan model interaksi kolegial, kepala sekolah dibutuhkan untuk mendukung pengembangan supervsi kolegial- kebutuhan, tetapi tidak cukup, mendorong untuk perubahan

Pembentukan kelompok staf *ad hoc* untuk mengatasi masalah, seperti yang dibahas oleh Sergiovanni dalam Bab 8 dari buku ini, menunjukkan satu forum di mana interaksi kolegial dapat dimodelkan dan dikembangkan. Apakah kelompok pengalamatan manajemen kelas, kurikulum seni bahasa, atau pertanyaan belajar, pengalaman dasar bagi upaya kolaborasi hadir. Peran supervisor dalam kelompok tersebut adalah untuk memfasilitasi proses kolaboratif dengan menggambar ide-ide dan pendapat dari semua peserta dan dengan ikut serta sendiri keahlian sebagai anggota aktif kelompok. Idealnya, kelompok semacam ini akan menghasilkan, melaksanakan, dan kemudian mengevaluasi pendekatan-pendekatan inovatif. Melalui partisipasi dalam pendekatan informal ini penelitian tindakan, seorang guru menjadi mitra aktif, baik dalam merancang perbaikan dan instruksional potensial dalam menilai dampaknya. Dengan berbagi manfaat atau kesulitan pelaksanaan unik kelas mereka sendiri, guru menganggap peran kepemimpinan fungsional kondusif dan karakteristik *colleagueship*. Sebagai kepemimpinan fungsional dari kelompok berkembang,

peran pengawas di dalam kelompok bergeser dari inisiator utama untuk salah satu dari lebih sejajar dengan anggota kelompok lainnya. Sering, guru perlu bantuan individu dalam menerjemahkan ide-ide inovatif ke dalam kelas praktek dan, dalam kasus seperti itu Jackson mengatakan:

> "Seperti setiap orang yang telah memimpin sebuah kelas tahu, sangat sulit untuk mengajar dan berpikir tentang mengajar pada waktu yang sama. Apa yang dibutuhkan, oleh karena itu, adalah baik waktu dan alat untuk guru mengonseptualisasikan pengalamannya, untuk mengilhami dengan makna pribadi dalam cara yang mengubah cara pandangnya di dunia dan bertindak".

Hati-hati melalui pengumpulan data kelas dan melalui konferensi kolegial di mana "makna pribadi" dari guru ditekankan, kompeten Supervisi klinis di colleagueship contoh Supervisi. Namun, benar dilakukan, supervisi klinis memerlukan keahlian dan waktu saat ini tidak tersedia di sebagian besar sekolah.

F. KOLEGIAL ANTARA GURU (*COLLEAGUESHIP AMONG TEACHERS*)

Saya ingin suatu hari untuk melihat sekolah-sekolah di mana guru dapat berfungsi sebagai rekan profesional, di mana bagian dari peran profesional mereka untuk mengunjungi kelas kolega mereka, dan untuk mengamati dan berbagi dengan mereka dengan saling mendukung, diinformasikan, dan cara yang berguna apa yang mereka telah lihat.

Gagasan berkolaborasi dengan rekan-rekan praktisi sudah tentu bukan hal baru. Dalam banyak pekerjaan, interaksi antara rekan kerja diarahkan untuk peningkatan performa yang diharapkan dan umum, misalnya, di antara para mitra dalam sebuah firma hukum, dalam praktek dokter bersama, pekerjaan tukang kayu di situs, atau aktor dalam drama. Interaksi antara dan di antara rekan-rekan mengajar tidak, per se, supervisi, tapi ketika guru saling bertukar ide mengenai praktek-praktek yang menjanjikan ketika mereka mencari satu sama lain untuk nasihat pada masalah pengajaran, atau ketika mereka hari yang

berat khususnya fungsi utama supervisi pengajaran, untuk meningkatkan instruksi, sedang dilayani. Sayangnya, rekan ini hubungan antara guru kelas biasanya diabaikan oleh sistem Supervisi formal-guru meninggalkan mereka sendiri untuk mengembangkan potensi ini membantu hubungan. Ketika para guru tidak dapat mengembangkan hubungan kolaboratif dengan kolega mereka, mereka kehilangan sumber daya yang kuat untuk pertumbuhan profesional dan dukungan. Tidaklah mengherankan bahwa kata-kata seperti kesepian dan terisolasi telah menggambarkan tugas mengajar.

Struktur sekolah, umumnya ditandai dengan ciri-ciri birokrasi formalisasi dan stratifikasi, mengisolasi lebih lanjut guru kelas. Tidak hanya guru di tempat kerja hampir selalu terpisah dari rekan-rekan mereka, tetapi struktur birokrasi tradisional umumnya menyediakan minimal, jika ada, peluang bagi dialog yang bermakna di antara para guru mengenai tujuan dan sarana usaha pendidikan. Hage menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang berorientasi menghambat ness adaptif dan kepuasan kerja dari workers. Di sekolah, di mana karakteristik struktural organisasi birokrasi diperparah oleh isolasi fisik guru di tempat kerja, kelangkaan resultan interaksi antara guru profesional tidak hanya menghalangi mereka dari alat yang berharga untuk mengembangkan diri, tetapi juga menghilangkan organisasi sekolah yang kaya bakat manusia untuk upaya perbaikan organisasi.

Sebagai gambaran supervisi kolegial di implementasikan. Pengawas melayani diantaranya sebagai sumberdaya untuk pengembangan proses dan sebagai inisiator dan sebagai model untuk evaluasi dari sebuah proses.

Kepala sekolah diminta sebagai pengawas untuk lebih aktif dari pada seperti dalam birokrasi tradisional sekolah karena kompleksifitas dari koordinasi dalam kegiatan profesional tidak dapat dilakukan dengan hanya dengan aturan standar atau prosedur standar.

G. HAMBATAN ORGANISASI KOLEGIAL (*ORGANIZATIONAL BARRIERS TO COLLEGEAUSHIP*)

Sejauh ini, telah diselidiki konsep *colleagueship* dalam supervisi, perbedaan antara kontribusi kolega dan supervisi formal, dan kolegial sebagai sumber daya untuk pengembangan profesional. Sementara kolegial adalah, tanpa diragukan lagi, menjadi sumber yang berharga dan dapat membuat kontribusi penting untuk proses perbaikan instruksional, ada hambatan bagi pengembangan colleagueship. Bab ini merinci banyak cara birokrasi sekolah menghambat pengembangan dan pelaksanaan supervisi. Sementara pembahasan tentang struktur birokrasi terutama berkaitan dengan dampaknya terhadap proses formal supervisi, struktur organisasi sekolah juga menimbulkan masalah bagi pengembangan *colleagueship* dalam supervisi.

Jika ada orang yang merancang sebuah struktur fisik dan hari kerja yang akan benar-benar menjamin isolasi dari satu 'kolega, orang bisa sulit menemukan model yang lebih baik daripada gedung sekolah yang biasa dan hari kerja khas seorang guru. Jika guru harus sumber daya dalam program supervisi pengajaran, hambatan waktu dan jarak dan tradisi privasi harus diatasi. Dengan beberapa pengecualian, sekolah tidak ditandai dengan tingginya interaksi di antara staf profesional. Penggunaan kolega sebagai sumber daya untuk pengembangan profesional memerlukan modifikasi dalam organisasi sekolah serta iklim sekolah. Secara historis, banyak usaha untuk melibatkan guru dalam perencanaan kurikulum dan pengajaran perbaikan gagal karena kendala waktu, guru telah diminta untuk menambah tanggung jawab baru untuk jadwal yang sudah penuh atau bekerja memeras sesi dalam jangka waktu yang tidak mencukupi. Agar colleagueship dalam supervisi untuk benar-benar efektif, model yang lebih profesional mengajar dan meningkatkan lingkungan pengajaran harus muncul. Sementara, waktu dan beban kerja jelas hambatan, hambatan lain *colleagueship* adalah jenis harapan sistem sekolah bagi para guru. Jika guru tidak dipandang dan diperlakukan sebagai profesional, mereka tidak dapat diharapkan akan efektif dalam membantu rekan-rekan da-

lam perbaikan pengajaran. Perilaku profesional tingkat tinggi membutuhkan tingkat yang sejajar dari perhatian dan pelakuan profesional.

Lingkungan yang berlaku di sekolah juga menjadi penghalang untuk *colleagueship*. Ketika menyewa, guru jarang melihat diri mereka bergabung dengan tim, karena guru-guru lain yang jarang terlibat dalam wawancara dan proses seleksi. Begitu juga dengan fakultas melihat orang baru yang bergabung dengan tim, dan mereka merasa sedikit atau tidak ada tanggung jawab untuk membantu untuk memastikan keberhasilan guru baru. Akibatnya, guru berpengalaman jarang berbagi praktek-praktek yang efektif dengan rekan-rekan baru. Seorang guru baru dengan cepat berusaha untuk membentuk sebuah identitas, yang dibangun di atas nilai tugas, mengajar disiplin, dan kelas-domain yang menjadi daerah-daerah pribadi dan mundur dari dunia luar dan juga, dalam beberapa kasus, mundur dari dunia di sekolah. Sebuah panggilan untuk *colleagueship* dalam supervisi juga merupakan panggilan, kemudian, bentuk-bentuk organisasi baru dan bentuk-bentuk interaksi di sekolah.

Dalam beberapa kasus, tidak hanya ada kurangnya komunikasi dan interaksi di antara para guru, tetapi upaya yang disengaja untuk menghindari berbagi ide bagus. Administrasi dans staf supervisi dalam ukuran bertanggung jawab yang besar untuk jenis iklim yang ada di sekolah. Jika iklim yang ada di guru merasa bahwa mereka berada di kompetisi, mereka akan mencari keuntungan lebih dari orang lain dengan berpegangan pada ide-ide bagus. Perilaku kepemimpinan menciptakan pola perilaku yang serupa di antara pengikut, dan administrator dan supervisor bertanggung jawab untuk menciptakan iklim jenis di sekolah-sekolah yang memberikan kontribusi untuk atau menghambat *colleagueship*.

H. RINGKASAN DAN KESIMPULAN

"*Colleagueship*"telah didefinisikan dalam bab ini sebagai hubungan yang dicirikan oleh upaya-upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama perbaikan pengajaran. "Supervisi" menunjukkan suatu karakteristik fungsi jabatan yang lebih tinggi dan bawahan untuk mencapai

tujuan organisasi. Untuk pengajaran perbaikan-misi utama Supervisi dalam pendidikan-untuk menjadi sukses, kerjasama aktif guru sangat penting. Perkembangan colleagueship antara guru dan pengawas dan di antara para guru tampaknya menawarkan tiga manfaat utama: 1. mobilisasi sumber daya manusia sekolah untuk tugas berat pengajaran perbaikan; 2. peningkatan imbalan intrinsik dan kepuasan kerja maka bagi guru; dan 3. meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan inovasi pengajaran.

Sekolah secara individu dianjurkan sebagai unit administratif terbesar untuk memulai usaha-usaha untuk mengembangkan *colleagueship*, meskipun di beberapa sekolah tinggi departemen mungkin tempat untuk memulai. Dukungan aktif dari gedung utama sangat penting untuk pengembangan colleagueship sukses. Supervisor pengajaran harus bertanggung jawab untuk melakukan kolaborasi, interaksi kolegial. Ad hoc kelompok dan supervisi klinis dua kendaraan untuk mengembangkan dan mempekerjakan colleagueship dalam hubungan guru pengawas.

Sebagai pelengkap supervisi formal, terstruktur peluang bagi guru untuk berkolaborasi dengan guru-guru lain menawarkan potensi besar untuk pengembangan profesional dan pengajaran perbaikan. *Colleagueship* di antara para guru biasanya diabaikan, dan sering terhambat, oleh organisasi formal sekolah; karena itu, guru sering terisolasi dari rekan-rekan mereka. Isolasi ini, dikombinasikan dengan kelangkaan dukungan supervisi, secara drastis menghambat pengembangan profesional bahkan guru yang paling teliti dan berdedikasi. Meskipun kekurangan penelitian, bukti menunjukkan bahwa sistem konsultasi intervisitation atau kolega tampak menjanjikan dan dinilai oleh guru.

Mengembangkan *colleagueship* di sekolah-sekolah di mana ia telah lama absen tidak akan mudah. Inersia akumulasi panjang di sekolah-sekolah yang dicirikan oleh kelas terpencil yang merupakan wilayah pribadi individu guru, dengan jadwal yang sibuk dan memakan waktu persiapan yang diperlukan untuk pengajaran yang efektif, dan oleh organisasi menekankan formalisasi dan stratifikasi akan memer-

lukan waktu dan upaya untuk mengatasi. Yang kontraproduktif, permusuhan persaingan antara administrasi dan organisasi-organisasi guru, dan di antara beberapa guru sendiri, sulit menimbulkan hambatan untuk pengembangan colleagueship aktif dalam supervisi. Perubahan organisasi yang memerlukan kepemimpinan yang berkomitmen dan tekun diperlukan untuk mengubah pola-pola interaksi yang ada di sekolah. *Colleagueship* dalam Supervisi akan selalu mengarah pada yang berubah, namun peran penting untuk supervisor pengajaran.

Kebutuhan kritis yang sesuai supervisi pengajaran dan kurangnya supervisi formal (beberapa sistem sekolah melaporkan rasio guru pengawas 1 - 200 atau lebih) menunjukkan peran baru untuk supervisor. Mereka mungkin menjadi "orchestrators" supervisi pengajaran, orang-orang yang melayani peran makelar dalam sistem sekolah, mengidentifikasi kebutuhan dan kemudian memilih dan merekrut dari seluruh sistem sekolah sekolah atau orang-orang yang dapat berkontribusi pada tugas-tugas khusus perbaikan pengajaran.

Seperti mengakui konsep kaya sumber daya yang tersedia di antara guru yang berpengalaman dan membantu menciptakan jenis profesi colleagueship yang menjadi ciri khas. Kami sangat mendukung penggunaan kolega sebagai sumber daya untuk pengembangan profesi, tetapi juga mengakui bahwa karakteristik sekolah untuk melakukan semacam colleagueship sulit. Sangatlah penting bahwa seseorang di sistem sekolah menciptakan suatu proses untuk mengembangkan colleagueship, berikana persetujuan organisasi, dan memastikan bahwa itu ditujukan baik kepada yang langsung, kebutuhan pribadi guru serta untuk tujuan jangka panjang organisasi. Ini adalah peran unik sesuai instruksi pengawas.

Peran ini mungkin membutuhkan keterampilan baru, karena memerlukan supervisor untuk bekerja dengan baik tidak hanya dengan masing-masing kelompok guru tetapi dengan pengajaran guru dan tim pengawas. Untuk menjadi sebuah komposisi orkestra peningkatan sumber daya pengajaran, seorang pengawas tidak menyerah otoritas, melainkan 'membuat lebih efektif menggunakannya. Sumber formal tidak memadai untuk tugas di tangan, sementara pada saat yang sama

kaya akan sumber daya di seluruh sistem sekolah dan di komunitas sekolah yang lebih luas masih belum dimanfaatkan. Dalam mengidentifikasi dan mengelola sumber daya tersebut, proses supervisi pengajaran dibuat lebih kuat. Selain itu, penggunaan bakat orang lain dalam sistem sekolah-terutama guru-kontribusi untuk *colleagueship* dan rasa yang tinggi untuk kerjasama dan profesionalisme.

Catatan: Pembahasan Supervisi Kolegial ini adalah terjemahan dari buku "Supervision of Teaching" Thomas J. Sergiovanni Tahun 1982 Capter 7 tentang Colleagueship in supervision (Robert J. Alfonso dan Lee Goldsberty)

DAFTAR PUSTAKA

Adams, H.F. dan F.G. Dickey. 1959. *Basic Principles of Supervision.* New York: Amerikan Book Company.

Alexander Mackie College of Advance Education. 1981. *Supervision of Practice Teaching*. Primary Program, Sydney, Australia.

Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville. 1981. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Amatembun, N.A. 1981.*Guru dalam Administrasi Pendidikan*.Bandung: IKIP.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Dasar-Dasar Supervisi.* Jakarta: Rineka Cipta.

Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogyakarta: DIVA Press.

Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran. Jakarta*: Bumi Aksara.

Briggs, T.H. dan J. Justman. 1954 *Improving Instruction Through Supervision*. New York: The Macmillan Company

Burhanuddin, dkk. 2007. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran Konsep Pendekatan dan Penerapan Pembinaan Profesional*. Malang.

Cogan, M.L. 1973. *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin.

Cooper, J.M. *et all*. 1977. *Classroom Teaching Skills: A Hand book.* Toronto: D.C. Health and Company.

Daresh, J. C. 1989. *Supervision as a Proactive Process*. New York & Lon-

don: Longman

Depag. RI. 2007. *Kepengawasan Pendidikan.* Jakarta: Ditjen Mapenda.

Depag. RI. Wilayah Jatim. 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Surabaya: Depag Wilayah Kanwil Jatim.

DeRoche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems.* Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, Inc.

Dick, W. dan L. Carey. 1985. *The Systematic Design of Instruction*. Second Edition. Glenview, III: Scoot Forsman and Company.

Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press.

Dworkin, A.G. *et al*. 1990."Stress and Illiness Behavior Among Urban Public School Teachers," *Educational administration Quarterly, 1: 60-72. Februari. 1990.*

Etek, Yurnalis. 2008. *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran.* Jakarta: Tranmisi Media.

Flanders, N. A. 1970*. Analizing Teaching Behavior*. Reading, MA: Addison Wesley.

Flanders, N.A. 1976"Interaction Analysis and Clinical Supervision," *Journal of Research and Development in Education*, Volume 9 (2), Athens, Georgia.

Frymier, J. *et. al*. 1984.*One Hundred Good Schools*. Atlanta. Georgia: A Kappa Delta Pi Publication.

Gage, N.L. dan D.C. Berliner. 1979. *Educational Psychology*. Second Edition. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Galloway, D. *et al*. 1984 "Sources of Satisfaction and Dissatisfaction for New Zeland primary school teachers," *Educational Research*, 27: 44-51, 1 Februari, 1985.

Garman, N.B. 1982. "The Clinical Approach to supervision," in Thomas J. Sergiovanni (ed), 1982. *Supervision of Teaching,* Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

Glickman C.D. (1981), *Developmental Supervision,* Alecandria: Association for Supervision and Curriculum Development

Glickman. CD Gordon, S.P. & Ross-Gordon, JM. 2007. *Supervision and instructional Leardership A Development Approach*. Edisi ke 7. Boston: Perason.

Glickman, C. AD. 1981. *Development Supervision Alternative Practice For Helping Teacher Improve Instruction.* Virginia. ASCD.

Goldhammer, R. 1969. *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers*. New York: Holt, Rinehart and Wiston.

Goldhammer, R., R. H. Anderson, dan R.A. Krajewski. 1981. *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teaching.* Second Edition. New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Good, T. L. *et al.*"How Teachers View Accountability".*Phi Delta Kappan,* Vol. LVI, No. 5, Januari 1975.

Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision.* New York: Dodd, Mead & Company.

Hall, C.S.*et al.* 1985. *Introduction to Theories of Personality*, New York: John Wiley & Sons.

Hariwung, A.j. 1989. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.

Hellriegel.D. dan J. W. Slocum. 1989. *Management*. Fifth Edition. California: Addiso-Wisley Publishing Company

Herzberg, F. B. Mausner, dan B.B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.

House, E.R. 1973. *Schoool Evaluation: The Politics & Process.* California: McCutchan Publishing Corporation.

Hoy, W.K. dan C.G Miskel. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Third Edition. New York: Random House.

Huse, E.F. dan J. L. Bowditch. 1973. *Behavior in Organization.* New York: Addison-Wisley Publishing Company.

Jasmani A., Saiful Mustofa. 2013. *Supervisi Pendidikan. Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru.* Jakarta: Ar Ruzz Media.

Kemp,J. 1977. *Instructional Design: A Plan for Unit Course.* California: Fearon Publishing.

Kolasa, B. 1969.*Introduction to Behavioral Science in Business.* New York: John Willey & Sons.

Krajewski, R.A. 1982."Clinical Supervision: A Conceptual Framework," *Journal of Research and Development in Education.*Volume 15, Athen, Georgia.

Lipham, J.M.., R.E. Ranking, dan J.A. Hoeh. 1985. *The Principalship:*

Concept. Competencies and Cases. New York: Longman Inc.

Lucio, W.H. dan J.D. McNeil. 1969. *Dsupervision: A Synthesis of Thought and Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Makawimbang, jerry. 2011. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Mantja, W. 1984. *"Efektivitas Supervisi Klinik dalam Pembimbingan Praktek Mengajar Mahasiswa IKIP Malang,"Tesis.*FPS IKIP Malang.

Mantja, W. 1989. *"Supervisi Pengjaran Kasus Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar Negeri Kelompok Budaya Etnik Madura di Kraton*," *Disertasi.*.FPS IKIP Malang.

Mantja, W. 1998. *Supervisi Akademik (Supervisi Pembelajaran).* Makalah disajikan pada Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum. Di Surabaya. Tanggal 26 Oktober – 14 Nopember.

Mantja, W. 2000. *Model Pembinaan Supervisi Pengajaran*. Buku Ajar Tidak diterbitkan. Malang: PPS. IKIP Malang.

Marks, SJ. R., E. Stoop, dan J.K Stoops. 1985. *Handbook of Educational Supervision*. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.

Mataheru, F. 1984. *A Study of Teacher Motivation at Work With Special Reference to Indonesia,* A Dissertation Indiana University, Boomington.

Mc. Nerney, CH. T. 1951. *Educational Supervision*. New Your: McGraw Hill Book Company.

Mc Pherson, R.B. *et al.* 1986. *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus (Ohio): Charles E. Merril Puclishing Company.

Mosher, J.T. dan D.E. Purpel. 1972. *Supervision: The Reluctant Profession.* Boston: Hoghton Mifflin

Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan.* Jogjakarta: Gaung Persada Press.

Mulyasa. E. 2005 edisi berikutnya 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT.

Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Neagley, R.L. dan N.D. Evans. 1980. *Handbook for Effective Supervision fo Instruction*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Presentice-Hall, Inc.

Nurtain. 1989. *Pengajaran, Teori dan Praktek.* Jakarta: Depdikbud. P1LPTK.

Oliva, P.F. 1984. *Supervision for Today*'s School.Second Edition. White Plains, New York: Longman.

Ornstein, A.C. and H.L. Miller. 1980. *Looking into Teaching: An Introduction to American Education*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Owens, R. G. 1987. *Organizational Behavior in Education*.Third Edition.Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall., Inc.

Permen Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 21 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.* Jakarta: Rineka Cipta.

Permendiknas. No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan.*

Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang *Standarisasi Pengawas Sekolah.*

Permendiknas No. 13 Tahun 2007 *tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*

Pidarta, Made. 2009. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan.* Surabaya: Sarana Press.

Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontektual*. Jakarta: Rineka Cipta.

Purwanto, M. Ngalim. 2002. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Purwadarminto. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Rice, G.H. dan D.W. Bishoprick. 1971. *Conceptual Models of Organization.* New York: Meredith Corporation.

Richey, R.W. 1974. *Preparing for a Career in Education*. New York: Mc-

Graw-Hill Book Company.

Robbins, S.P. 1984. *Management, Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.

Rubin, L. 1979. *The Case for Staff Development: In Professional supervision for Professional Teacher*. Washington: Association for Supervision and Curriculum Development.

Sagala, Saipul. 2004. *Administrasi Pendidikan Kontemporer.* Cet. Ke 5. Bandung: Alfabeta.

Sagala, Saipul. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan.* Bandung: Alfabeta.

Sagala, Saipul. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Proefesi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Sahertian, Piet A. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta.

Sahertian, Piet A. 2010. *Supervisi klinis*. Jakarta: Depdikbud. Ditjen Tinggi (PPLPK).

Sahertian, P.A. dan Mataheru, F. 1981. *Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. 1979. *Supervision: Human Perspective.* New York: McGraw-Hill Book Company

Sergiovanni, T.J. 1982. Editor. *Supervision of Teaching.* Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T.J. *et al.* 1987. *Educational Governance and Administration*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Snyder, K.J. dan R.H. Anderson. 1986. *Managing Productive Schools: Toward an Ecology.* New York: Academic Press College Division..

Soetopo, Hendiyat, dan Wasty Soemanto. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.* Jakarta: Bina Aksara.

Sprinthall, N.A. dan R.C. Sprinthall. 1987. *Educational Psychology, A Developmental Approach.*Fourth Edition. New York: Random House.

Sutton, R.E."Teacher Education and Educational Self-Direction, A

Conceptual Analysis and Empirical Investigation, "*An International Journal of Research and Studie*s, Volume 50, No. 2, Summer, 1980.

Tilaar, H.A.R. 1999. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wahjosunidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wiles, J. dan J. Bondi. 1986. *Supervision: A Guide to Practice*. Second Edition. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.

Wiles, K. 1967. *Supervision for Better Schools*.New York: Prentice-Hall, Inc.

Wiles, K. dan Lovel, J. T. 1985. *Supervision for Better Schools*.New Jersey: Englewood Cliffs.

N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

TENTANG PENULIS

Dr. Hj. St. Rodliyah, M. Pd lahir pada tanggal 11 September 1968 di Dusun Kepuhsari Desa Kepuharum Kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto Propinsi Jawa Timur. Anak ke enam dari sembilan bersaudara. Ayahanda bernama H. Kholil dan ibunda Hj. Fathonah. Pendidikan formal yang telah diselesaikan adalah pendidikan Sekolah Dasar di Madrasah Ibtida'iyah (MI) pondok pesantren "Darul Muwahidin" Wonokusumo Payungrejo Kutorejo Mojokerto lulus pada tahun 1981. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tinkat Pertama diselesaikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) pondok pesantren "Bidayatul Hidayah" Mojogeneng Jatirejo Mojokerto lulus pada tahun 1985. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas diselesaikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) pondok pesantren "Mambaul Ma'arif" Denanayar Jombang lulus pada tahun 1988. Pendidikan Sarjana (S.1) diselesaikan di IAIN "Sunan Ampel" Malang lulus pada tahun 1992 Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI). Pendidikan Magister (S.2) diselesaikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) lulus pada tahun 2001, Program Studi Manajemen Pendidikan. Pendi-

dikan Doktor (S.3) diselesaikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang dengan Program Studi yang sama yaitu Manajemen Pendidikan pada tahun 2012.

Semasa di pondok pesantren "Mambaul Ma'arif" Denanyar Jombang aktif di kepengurusan pondok menjadi ketua pondok komplek "Al-Khodijah III". Sedangkan ketika sekolah di MAN penulis aktif di OSIS sebagai koordinator bidang keputrian, semasa menjadi mahasiswa S.1 penulis aktif di kepengurusan Kosma dan Senat. Dalam organisasi ekstra, penulis aktif di Korp. PMII Putri sebagai ketua komisariat IAIN "Sunan Ampel " Malang pada tahun 1991, dan berlanjut menjadi ketua 1 Korp PMII Putri Cabang Malang pada tahun 1992.

Pengalaman bekerja mulai tahun 1999 diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dosen di STAIN Ponorogo. Pada tahun 2004 penulis mutasi mengikuti suami ke STAIN Jember sampai dengan sekarang, selain itu pernah mengajar di Politeknik Jember pada tahun 2007 sampai dengan 2009 kemudian izin kuliah S.3 (program doktor).

Pada tanggal 20 Oktober 1992 penulis di persunting oleh Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd., putra dari bapak H. Abdurahman dan Ibu Hj. Siti Mahmudah Ponorogo, dan dikaruniai dua orang putra, yaitu bernama; (1) Fahmi Ziyyad Al-Afthoni sedang kuliah di Universitas Darus Salam Gontor Ponorogo, dan (2) Fero Ghifar Nafidz kelas 6 di SD "Al Baitul Amin" *(Full Day Shool)* Jember.

Buku karya penulis *pertama* adalah "Ilmu Pendidikan" tahun 2004 diterbitkan STAIN Ponorogo, *kedua*: "Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar" tahun 2007 diterbitkan oleh Center for Society Studies: Jember Pesona Milenia C.15-16 Jember, *ketiga:* "Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah" diterbitkan oleh STAIN Press Jember tahun 2012, dan *keempat:* " Pendidikan dan Ilmu Pendidikan" diterbitkan oleh STAIN Press Jember tahun 2013, dan *kelima:* Supervisi Pendidikan dan Pembelajaran" diterbitkan STAIN Press Jember tahun 2014.